تنظيم وإدارة البنوك

السياسات المصرفية

تحليل القوائم المالية وقياس الفعالية

الجوانب التنظيمية والإدارة

دكتور
عبد الغفار حنفي

دكتور
عبد السلام أبو قحف

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

٢٠٠٧

الناشر
المكتب العربى الحديث
ت : ٤٨٢٦٤٨٩ اسكندرية



بسم الله الرحمن الرحيم

آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِن رَّبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَرُسُلِهِ ، لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِ ، وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ .

صدق الله العظيم



تمهيد :

للبنوك بصفة عامة دور أساسى فى توفير الأموال لمتطلبات التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وتلعب البنوك التجارية بصفة خاصة دور حيوى فى تجميع الودائع وتوظيفها ، ويعد هذا واضحا فى الدول المختلفة بشتى أنظمتها الإقتصادية وفلسفتها السياسية خاصة فى الفترة الأخيرة .

ويستهدف هذا الكتاب دراسة عدة من الجوانب الخاصة بالنشاط المصرفى بصفة عامة ، والتى منها تطور النظام المصرفى المصرى ، وهيكله ، والسياسات المصرفية ، ودراسة وتحليل القوائم المالية للبنوك التجارية ، ثم التعرض بعد ذلك للجوانب التنظيمية والإدارية للبنوك التجارية والمتغيرات ذات التأثير فى هياكلها التنظيمية ثم أسلوب تخطيط استخدام الأموال ومداخل التخصيص الملائمة فى هذا الشأن .

ونأمل من هذا المؤلف اعطاء القارئ كل المعلومات التى تعينه على الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالجهاز المصرفى المصرى من حيث إدارته وتنظيمه .

المؤلفان

د. عبد الغفار حنفى   د. عبد السلام ابو قحف

البـــاب الاول

النظام المصرفي المصرى وتطـــوره

الجــزء الأول

د . عبد الغفــــار حلمـــي



الفصـــل الأول

تطور الجهاز المصرفى المصــــرى



يشمل الهيكل المصرفى فى مفهومه الواسع كل الوسطاء الماليين ، حيث يتم من خلاله تدفق الأموال السائلة لمختلف فروع النشاط ، وقد جرت العادة على قصر الهيكل المصرفى على البنوك بانواعها المختلفة فقط. لذلك يهمنا التعرف على مراحل تطور الجهاز المصرفى المصرى ثم التعرض لمكوناته.

أولا : تطور الجهاز المصرفى المصرى:

مر الجهاز المصرفى المصرى بست مراحل مميزة نستعرضها فيما يلى:

١ - المرحلة الأولى : مرحلة النشاط المصرفى الأجنبى (١٨٥٦ - ١٩٢٠).

قام بعض الأجانب فى هذه الفترة بعمليات مالية[١] مستغلين أموالهم الخاصة وماكانوا يحصلون عليه من أموال من البنوك فى الخارج ، أوعندما أنشأت بعض البنوك الأجنبية فروعا لها فى مصر.

وربما يكون أول بنك انشئ فى مصر هو بنك أجنبى يسمى البنك المصرى ، وكانت معظم عملياته فى بداية عهده مع الحكومة المصرية لقلة أهمية النشاط الاقتصادى فى البلاد بصفة عامة ، وقد أفلس هذا البنك فى عام ١٩١١ بسبب نقص فى السيولة ، وانغماسه فى قروض طويلة الأجل.

وقد زادت فى هذه الفترة محاولات البنوك الأجنبية لإنشاء فروع لها فى مصر ، اما لأن مصر كانت سوقا مستقرة لاستثمار رؤوس الاموال لرعايا الدول ، واما لكبر حجم الجاليات الأجنبية التى كانت موجودة فى مصر ، واما بقصد التوسع المصرفى والائتمانى.

---

(١) الهوارى ، سيد ادارة البنوك - دار الجيل للطباعة - الفجالة - القاهرة ، ١٩٦٩ صفحة ٣٠ .

ويلاحظ زيادة البنوك التى أنشأت فى بداية القرن العشرين وقد أدى ذلك الى أزمة مالية عام ١٩٠٧ والى تصفية عدد كبير من البنوك التجارية.

ومن أهم الأحداث التى حدثت فى هذه الفترة تأسيس البنك الأهلى المصرى كشركة مصرية[1] فى ١٨٩٨ برأس مال مكتتب فيه بلندن ، وقد أعتبر بنكا للحكومة فور قيامه ، وأعطى حق اصدار البنكنوت فضلا عن قيامه بالأعمال المصرفية الأخرى. وعلى الرغم من ذلك استمرت البنوك الأجنبية فى إنشاء فروع لها فى مصر بالرغم من قيام البنك الأهلى المصرى.

ويمكن بصفة عامة تلخيص أهم خصائص هذه المرحلة فيما يلى:

١ - تعتبر هذه البنوك فروعا لبنوك أجنبية مراكزها فى الخارج تعمل تحت اشراف وتوجيه الدول التى تنتمى اليها.

٢ - لم تكن هذه البنوك بنوك ودائع بالمعنى المعروف فى الوقت الحاضر بل انحصر عملها فى كونها وكالات مالية تمارس أعمال الصيرفة ، وعمليات الإقراض ، وبعض الخدمات المصرفية المحدودة ، ولذلك لم تبذل أى جهود فى إجتذاب الموارد المحلية فى تمويل نشاطها ، وخدمة الاقتصاد القومى ، وإنما كانت تعمل لخدمة مصالحها الخاصة.

٣ - تركز دور هذه البنوك فى خدمة الجاليات التى تخدمها فى مصر ، وتمويل التجارة الخارجية ، خاصة تمويل تجارة القطن.

٤ - تركز نشاط هذه البنوك فى المدن الرئيسية لخدمة الجاليات الأجنبية، وبصفة خاصة فى القاهرة والاسكندرية وبور سعيد ، وأخذ الكثير من هذه البنوك شكل الفرع الواحد.

---

(١) عبد الحميد ، طلعت أسعد - إدارة البنوك - مدخل تطبيقى - الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس - القاهرة ، صفحة ٣٠ .

المرحلة الثانية : مرحلة ظهور البنوك المصرية (١٩٢٠ - ١٩٥٦)

بدأت هذه المرحلة بإنشاء أول بنك مصرى وطني وبرأس مال محلي (عام ١٩٢٠)، [1] وقد ساعد على ذلك ظهور الوعي المصرفي في مصر. ويعتبر بنك مصر أول المنشآت التي أخذت شكل [2] الشركات القابضة، والتي استهدفت بناء الهيكل العام للإقتصاد القومي بالاسهام في انشاء مجموعة كبيرة من الصناعات الوطنية ودعمها بالقروض طويلة الأجل، والإسهام المباشر في رءوس أموالها، ومن أهم ما تميزت به هذه الفترة مايلي:

١ - زيادة المعاملات بين البنوك التجارية والانتشار التدريجي للتعامل بالشيكات بين الافراد، خاصة في نهاية الثلاثينات مما ساعد على انشاء غرفتي المقاصة في القاهرة والأسكندرية عامي ١٩٢٨، ١٩٢٩على التوالي.

٢ - الزيادة المضطردة في عدد البنوك العاملة في مصر، وإن كانت معظم هذه البنوك من البنوك الأجنبية أو المصرية ذات رأس المال الأجنبي، وقد ساعد على ذلك إنتشار التعامل مع البنوك التجارية، وزيادة الوعي المصرفي، وما يجدر الاشارة اليه - ازدياد المنافسة بين البنوك العاملة في مصر، وقد أدى ذلك الى خروج الكثير من البنوك الأجنبية والضعيفة من سوق المال.

٣ - افتتاح عدد كبير من البنوك وبرأسمال وطني ونذكر منها - بنك القاهرة ١٩٥٢، البنك المصرى العربى ١٩٥٠، وبنك الجمهورية ١٩٥٦.

---

(١) سويلم - محمد - ادارة البنوك في النظرية والتطبيق - مكتبة الجلاء. المنصورة - ١٩٨٣ - صفحة ٤.

(٢) عبد الحميد، طلعت أسعد - مرجع سبق ذكره - صفحة ٣١

وبنك الاتحاد التجارى ١٩٥٧.

٤ - تركيز عمليات النشاط المصرفى على التمويل الموسمى ، خاصة مايتعلق بتمويل تجارة القطن ، وصادراته ، مما ساعد على تخلف القطاع الصناعى وغيره من القطاعات الأخرى.

٥ - إمتد نشاط عدد من البنوك العربية إلى مصر ونذكر منها - البنك العربى ، والبنك اللبنانى ، والبنك العقارى العربى.

٦ - بدأت فى هذه الفترة أول محاولة لتنظيم الاشراف على الجهاز المصرفى، وذلك بصدور القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٥١ الذى أعطى للبنك الأهلى بعض إختصاصات وسلطات البنك المركزى فيما يتعلق بالسياسة النقدية والإئتمانية والمصرفية.

وقد أقتصر دور الحكومة فى هذه المرحلة وحتى نهاية ١٩٦٠ على الإشراف والتوجيه بصورة غير مباشرة.

المرحلة الثالثة : مرحلة تمصير البنوك (١٩٥٦ - ١٩٥٩).

عقب تأميم قناة السويس - إمتنعت فروع البنوك الأجنبية عن تمويل محصول القطن ، فقد كانت هذه البنوك تعمل لصالح الدول التى تتبعها فى المقام الأول ، وبتوجيه منها - لذلك قررت الدولة بسط الرقابة بشكل ملموس على الجهاز المصرفى بهدف الاستفادة من إمكانياته لدفع عجلة التنمية والتخلص من إستغلال النفوذ الأجنبى.

صدر قانون التمصير رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ والذى نص على أن تتخذ كافة البنوك الأجنبية فى مصر شكل الشركات المساهمة ذات رأس مال مقسم الى أسهم اسمية مملوكة لمصريين ، وقد نص أيضا على الا يقل رأس مال البنك عن

نصف مليون جنيه ، وأن يدار بواسطة المصريين ، وأعطى القانون المذكور مدة لا تتجاوز الخمس سنوات لكي تنتهي تلك البنوك من أعمال التمصير وتنفيذ القانون المشار اليه سابقا.

نوجز فيما يلى أهم التغييرات التى أحدثها القانون رقم[1] ٢٢ لسنة ١٩٥٧:

١ - إخراج الأجانب من ملكية البنوك أو ادارتها وبذلك قضى على تحكم الأجانب في نشاط ومعاملات الجهاز المصرفي؛

٢ - إستبعاد البنوك ذات رأس المال الصغير ومنحت البنوك ماعدا البنوك الخاضعة للحراسة - مهلة خمس سنوات لتطبيق قانون التمصير وقد أصبح الوضع بعد صدور هذا القانون كما يلي:

. على الشركات المساهمة المصرية تحويل أسهمها الى أسهم اسمية وتملك للمصريين وعلى أن لا يقل رأسمالها عن نصف مليون جنيه .

. أن تقوم الشركات المساهمة المصرية المملوكة لأجانب بنقل الادارة والاسهم الى المصريين اذا توافر لها شرطي راس المال (نصف مليون جنيه)، وأن تكون شركة مساهمة .

. على شركات الأشخاص أن تتحول الى شركات مساهمة وتزيد رأس مالها الى الحد المصرح به (نصف مليون جنيه).

. أن تقوم الفروع الأجنبية التابعة لبنوك مراكزها في الخارج بتصفية نشاطها ، كما تقوم البنوك الصغيرة بتصفية أعمالها ، أو تستكمل إشتراطات القانون .

---

(١) الهوارى ، سيد - مرجع سبق ذكره ، صفحة ٤٧ .

ونشير في هذا الشأن - الى أنه بالرغم من صغر عدد البنوك التي تم تمصيرها بالنسبة إلى عدد البنوك التجارية العاملة في مصر في ذلك الوقت - ولكن كانت عملياتها المصرفية أكبر من أهميتها العددية (حوالي ٦ بنوك انجليزية وفرنسية) وللتدليل على وزن هذه البنوك من الناحية المصرفية - نعطي البيان التالي لمراكز البنوك التي تم تمصيرها مقارنة باجمالي البنوك التجارية عن الفترة[1] المنتهية في ٣١ ديسمبر ١٩٥٦.

بيان	نسبة البنوك الممصرة الى	
	البنوك الأجنبية	اجمالي البنوك التجارية
الودائع	٦٢ر٧	٣٢ر٢
استثمارات قصيرة الأجل	٦٤ر٩	٣٢ر٢
استثمارات طويلة الأجل	٧١ر٢	٢٥ر٥
اجمالي الاستثمارات	٦٥ر٢	٣١ر٢
رءوس الأموال	٣٥ر٢	١٤ر٥

وقد شهد عام ١٩٥٧ - صدور أول قانون شامل للبنوك والإئتمان في مصر ذلك القانون رقم[2] ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ لتنظيم أعمال البنوك والرقابة عليها ، وقد فرق لأول مرة بين تعريف كل من البنوك التجارية والبنوك المتخصصة (الزراعية والعقارية والصناعية) ، حيث يمكن القول أن هذا القانون أخضع الجهاز المصرفي لرقابة وإشراف البنك الأهلي المصري والذي كان يمارس سلطات واختصاصات البنك المركزي، أعطى القانون رقم ١٦٣

(١) سويلم ، محمد ، مرجع سبق ذكره ، صفحة ٦٠٥ .

(٢) المنشور بالوقائع المصرية في ١٢ يوليو ١٩٥٧ - العدد ٥٣ مكرر (ز).

لسنة ١٩٥٧ للبنك المركزى سلطة الرقابة والاشراف على البنوك خاصة:

- إنشاء وتنظيم وإدارة للرقابة على البنوك .
- أسلوب تقدير الأنواع المختلفة لأصول البنك .
- تحديد النسب الواجب مراعاتها عند قيمة السلف والقيمة التسليفية للضمان، وتحديد نوع الضمان ،وتحديد آجال الإستحقاق.
- تحديد الحد الأقصى للفائدة الدائنة والمدينة وفوائد التأخير.
- البيانات الواجب نشرها وكيفية النشر.
- أن يحدد البنك نسبة ونوع الأموال السائلة التى يجب على البنوك التجارية أن تحتفظ بها لدى البنك المركزى.

المرحلة الرابعة : مرحلة التأميم واعادة تنظيم الجهاز المصرفي (١٩٦٠-١٩٦٤).

حدث تطور هام فى تاريخ الجهاز المصرفى فى مصر حيث قامت الحكومة بتأميم أكبر وحدات الجهاز المصرفى ، وهما بنك مصر والبنك الأهلى المصرى بالقانون ٣٩ ، ٤٠ لسنة ١٩٦٠ لكى تضمن الدولة تمويل احتياجات خطط التنمية ، وكذلك تم تأميم البنك البلجيكى والدولى بالقانون رقم ٢٨٨ لسنة ١٩٦٠ وتغيير اسمه فيما بعد الى بنك بور سعيد[1] وتم تقسيم البنك الأهلى المصرى الى وحدتين مستقلتين تختص إحداهما بأعمال البنك المركزى وتسمى بالبنك المركزى المصرى ، وتقوم الأخرى بالأعمال المصرفية للبنك التجارى وتسمى البنك الأهلى المصرى.

وقد صدر القانون رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٦٠ بشأن البنك المركزى المصرى والبنك الأهلى المصرى ثم صدر القانون رقم ٢٧٧ لسنة ١٩٦٠ بتعديل بعض

---

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره ، صفحة ٧ .

أحكام القانون ٢٥٠ لسنة ١٩٦٠ بشأن البنك المركزى المصرى ، حيث تم التقسيم والعمل بأحكام هذين القانونين اعتبارا من أول يناير ١٩٦١.

شهد عام ١٩٦١ تأميما شاملا جميع البنوك التجارية العاملة فى مصر وقد أنشئت المؤسسة المصرية العامة للبنوك وتبعها فى ذلك الوقت ٢٧ بنكا.

وقد أعقب التأميم مجموعة من الإجراءات التنظيمية لدعم الجهاز المصرفى ، حيث بدأت سلسلة من الإندماجات التى كان من نتيجتها[1] تخفيض عدد البنوك التجارية الى خمسة بنوك فحسب هى البنك الاهلى وبنك مصر ، وبنك بور سعيد ، وبنك القاهرة ، وبنك الأسكندرية ، وقد كان الهدف هو زيادة فاعلية الجهاز المصرفى وتخفيض نفقاته ، بكبر حجمه وزيادة الثقة فى وحداته ، وامكانية الرقابة والاشراف عليه ، وتنظيم العلاقة بين هذه البنوك ، ويمكن أن نشير إلى بعض الأسباب التى أدت الى احداث الإندماجات بين البنوك[2] فيما يلى :

١ ـ الوصول الى الحجم الأمثل وبالتالى زيادة الكفاية الأنتاجية وتقليل تكاليف الخدمات المصرفية بإستخدام المتخصصين ، وتخفيض المصاريف الادارية نتيجة الاستغناء عن رؤساء مجالس الإدارة .

٢ ـ تقديم أكبر قدر من الخدمات المصرفية المتكاملة فى كثير من المناطق الجغرافية المتعددة حتى ولو تعارض ذلك مع الربحية.

٣ ـ سهولة التخطيط المالى والنقدى للمشروعات وسهولة الرقابة المصرفية باعتبارها جزء من الرقابة على تنفيذ الخطة القومية.

---

(١) عبد الحميد ، طلعت أسعد ـ مرجع سبق ذكره ـ صفحة ٣٣ .

(٢) الهوارى ، سيد ، مرجع سبق ذكره ـ صفحة ٦١ .

٤ - ملكية الدولة لشركات القطاع العام وللبنوك يستدعي بالضرورة تحديد العلاقة بينهما ، ولا داعي لترك الحرية للبنوك كما لو لم تكن هناك خطة .

وتم في هذه المرحلة (عام ١٩٦٢) وضع أول هيكل لأسعار الفائدة المدينة والدائنة تلتزم به البنوك التجارية. وبالاضافة الى ما سبق - وجدت بعض البنوك المتخصصة[1] والتي تمثلت في ثلاث بنوك للتسليف العقاري ، وبنك صناعي واحد ، ومؤسسة للإئتمان الزراعي والتعاوني.

المرحلة الخامسة : التخصص القطاعي والوظيفي (١٩٦٤-١٩٧٥).

لتحقيق الهدف من سياسة الإدماج ، وللإستفادة من امكانيات الجهاز المصرفي ورفع كفاءته فقد تقرر توزيع العمليات المصرفية للشركات التابعة للمؤسسات العامة وتسمى الآن (بالهيئات العامة). بين البنوك التجارية الخمسة (البنك الأهلي ، بنك مصر ، بنك الاسكندرية ، بنك القاهرة، بنك بور سعيد) ، وقد ساعد هذا النظام على الجمع بين مزايا التخصص ومزايا تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الواحد ، مع ترك الحرية لوحدات القطاع الخاص في التعامل مع كل البنوك وقد استبدل النظام القطاعي[2] بنظام آخر هو التخصص الوظيفي حيث بدأ العمل به اعتبارا من أول يوليو ١٩٧٢ - وبمقتضى هذا القرار - تم توزيع الاختصاصات بين وحدات الجهاز المصرفي على أساس أن يتخصص كل بنك في التعامل مع كافة القطاعات في نشاط معين ، ومما تجدر الاشارة اليه ، أنه تم إدماج بنك بور سعيد في بنك مصر والبنك الصناعي في بنك الأسكندرية

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره - صفحة ٨ .

(٢) عبد الحميد ، طلعت أسعد - مرجع سبق ذكره - صفحة ٣٤.

وبنك الإئتمان العقارى فى البنك العقارى المصرى ، بمقتضى القـــــرار الجمهورى رقم ٢٤٢٢ لعام ١٩٧١ والخاص بتنظيم الجهاز المصرفى ، وقـــد ساعد نظام التخصص الوظيفى فى القضاء على المنافسة بين البنوك .

المرحلة السادسة : مرحلة الانفتاح الاقتصادى (١٩٧٤ حتى الآن) .

صدر فى يونيو ١٩٧٤ القانون رقم ٤٣ الخاص بإستثمار المال العربـى والأجنبى والمناطق الحرة بهدف تشجيع الإستثمارات الأجنبية لدعـــم سياسة الإنفتاح الاقتصادى . وأدى هذا القانون الى إدخال تعديلات بخصوص الجهاز المصرفى ، ومن أهمها فتح الباب للمصريين والأجانب لممارســة العمليات المصرفية (فى شكل بنوك مشتركة أو بنوك أعمال أو إستثمـار أو فروع) بعد أن كان مقصورا على القطاع العام ، ويمكن تلخيص أهـم الجوانب الإيجابية لهذا القانون فى مجال البنوك فيما يلى[1] :

١ - التصريح بإمكانية فتح وحدات للبنوك الأجنبية فى مصر على أن تأخذ شكل بنوك الإستثمار وبنوك الأعمال ، وتتم كافة معاملاتها بالعملات الحرة . وتقوم بعمليات تمويل الإستثمارات بنفسها ، وصرح لهـــا بالإشتراك فى تمويل التجارة الخارجية .

٢ - إمكانية قيام بنوك مصرية أجنبية مشتركة ، بشرط الا تقل نسبـة رأس المال المملوك للمصريين عن ٥١٪ وقد سمح لهذا النوع من البنوك التعامل بالعملات المحلية شأنها شأن البنوك التجارية المصرية . وقـد يكون المشارك فى هذه البنوك قطاع عام أو خاص .

٣ - إلغاء التخصص الوظيفى وإطلاق حرية التعامل للبنوك مع كافة وحـدات القطاعين العام والخاص وبذلك أدى إلى قيام المنافسة بين هذه البنوك عـن

(١) المرجع السابق ، صفحة ٣٦ .

الفصل الثانـــــى

مكونات الجهاز المصرفى المصرى



طريق تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء .

٤ - دعم البنوك المتخصصة ، للقيام بدور فعال في خدمة خطة التنمية وذلك بإعادة انشاء البنك الصناعي تحت اسم بنك التنمية الصناعية ، وتغيير إسم مؤسسة الإئتمان الزراعي والتعاوني الى البنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي.

٥ - صدور القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بإطلاق حرية الجهاز المصرفي ، ودعم البنك المركزي لإدارة السياسة النقدية والأئتمانية .

٦ - تعديل هيكل أسعار الفائدة المدينة والدائنة برفع معدل الفائدة الدائنة على الودائع وكذا معدل الفائدة على القروض .

يمكن تصنيف البنوك إلى عدة أنواع حسب الغرض من إنشائها والنشاط الذى تمارسه كما يلى :

١ ـ البنك المركزى.
٢ ـ البنوك التجارية.
٣ ـ البنوك المتخصصة.
٤ ـ بنوك الإستثمار والأعمال.
٥ ـ البنوك الإسلامية.

ويوضح الشكل رقم ١/٢ ـ هيكل النظام المصرفى فى مصر والذى نناقشه فيما يلى :

١ ـ البنك المركزى المصرى :

البنك المركزى شخصية اعتبارية عامة مستقلة، حيث يتولى تنظيم السياسة النقدية والإئتمانية والمصرفية، والإشراف على تنفيذها، وفقا للخطة العامة للدولة ـ وتعتبر أموال البنك أموال خاصة، وله حق الإطلاع فى أى وقت على دفاتر وسجلات البنوك، بما يكفل الحصول على كافة المعلومات التى تساعد فى تحقيق أغراضه.

ويقوم البنك المركزى فى العصر الحديث ببعض أو كل الوظائف الآتية[1] :

١ ـ إصدار اوراق النقد القانونية تحت قيود معينة تتفق مع حاجة المعاملات.
٢ ـ القيام بالخدمات المصرفية التى تطلبها الحكومة.
٣ ـ تأدية الخدمات المصرفية، وتقديم المساعدة للبنوك التجارية، لذلك يعتبر بنك البنوك

(١) قريصة، صبحى تادرس ـ النقود والبنوك ـ الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ـ الأسكندرية ١٩٨٦، صفحة ١٧١.

٤ - مراقبة الإئتمان كما ونوعا وتوجيهه .

٥ - إدارة إحتياطيات البلد من العملات الأجنبية ، ومراقبة أحوال التجارة الخارجية ، بغرض المساهمة فى تحقيق استقرار أسعار الصرف الأجنبى .

والبنوك المركزية[1] بصفة عامة لا تكون مملوكة ملكية خاصة ، فهى قد تكون ملكا كاملا للحكومة ، أو قد تأخذ شكل شركة مساهمة ، تمتلك الحكومة الجزء الأكبر من أسهمها ، ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها .

وتختلف البنوك المركزية من حيث أهدافها عن البنوك الأخرى ، فقد لا تهدف إلى تحقيق الربح أساسا ، وإنما تسعى الى تحقيق أهداف قومية حيث تمد الأسواق بالنقد اللازم ، والتنسيق بين البنوك المختلفة كما يتلقى الودائع من البنوك الأخرى ، ويمنحها القروض .

وقد نظم القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ أسلوب إختيار أعضاء مجلس إدارة البنك المركزى المصرى والبنوك التجارية والمتخصصة التابعة للدولة ودور كل منهم - فقد نص القانون فى المادة السادسة على تشكيل مجلس إدارة البنك المركزى كما يلى :

- محافظ البنك المركزى .... رئيسا لمجلس الإدارة
- نائب محافظ البنك .... نائبا لرئيس مجلس الإدارة
- رؤساء مجالس إدارة بنوك القطاع العام التجارية
- ممثل لكل من وزارتى المالية والإقتصاد ويعينهما الوزيران المختصان .
- ثلاثة من كبار المتخصصين فى المسائل النقدية والمالية والقانونية .

(الثلاثة البنود الأخيرة: أعضاء)

---

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره - صفحة ١٣ .

يصدر رئيس الدولة قرارا بتعيين المحافظ ونائبه والأعضاء المتخصصين وتحديد مرتباتهم ، ومكافآتهم - لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد ، ولا يجوز عزل المحافظ خلال مدة تعيينه الأصلية أو المجددة . ووفقا للمادة الثامنة - يتولى المحافظ - إدارة جميع شئون البنك وفقا لقرارات مجلس الإدارة .

فخول مجلس إدارة البنك المركزى سلطات الجمعية العمومية بالنسبة لبنوك القطاع العام فيما يتعلق بالجوانب الآتية :

١ - إقرار الميزانية العمومية ، وحساب الأرباح والخسائر ، وتوزيع الأرباح .

٢ - الترخيص للبنك بإستخدام المخصصات فى غير الأغراض المخصصة لها فى ميزانية البنك .

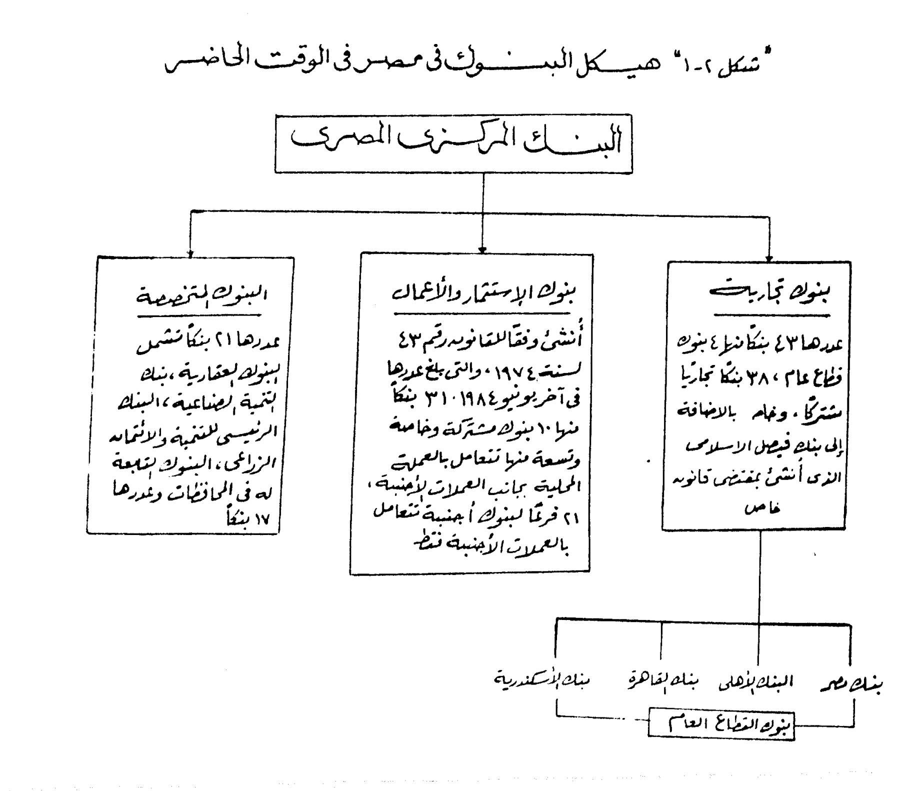
ويختص مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بإعتماد الموازنات التخطيطية للبنك المركزى وبنوك القطاع العام (مادة ٢٣) ، ويكون قراره فى هذا الشأن نهائيا . ولا تدخل موارد واستخدامات (الجارية والرأسمالية) البنوك بالموازنة العامة للدولة ، ولكن يؤول صافى أرباح البنوك بعد إقتطاع ما يتقرر تكوينه من إحتياطيات ، إلى الخزانة العامة .

وقد صدر فى ٣١ مارس ١٩٨٤ - القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ - بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والإئتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ وقانون البنك المركزى المصرى رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ ومن أهم هذه التعديلات ما يلى :

استبدل نص المادة ٦ بشأن تشكيل مجلس إدارة البنك المركزى ويقضى النص المعدل بإعادة تشكيل مجلس إدارة البنك بحيث أصبح يتكون من .

- محافظ البنك المركزى .... رئيسا لمجلس الإدارة .
- نائب محافظ البنك المركزى ..... نائبا لرئيس مجلس الإدارة

"شكل ٢-١" هيكل البنوك في مصر في الوقت الحاضر



- رئيس الهيئة العامة لسوق المال.
- إثنين من رؤساء مجالس إدارة البنوك.
- ممثل لكل وزارات المالية، الإقتصاد والتجارة الخارجية والتخطيط.
- ثلاثة من كبار المتخصصين في المسائل النقدية والمالية والقانونية وأحد رجال الأعمال.

} أعضاء.

بمقارنة التشكيل المعدل بالتشكيل السابق - يتضح أن أهم التغييرات هي:

- أدخل رئيس الهيئة العامة لسوق المال عضوا بعد الاتجاه الى تنشيط سوق المال.
- خفض تمثيل بنوك القطاع العام في مجلس إدارة البنك المركزي الى عضوين فقط بدلا من أربعة أعضاء كما كان في التشكيل السابق.

وتم تعديل المادة ٢٢ حيث أعطى هذا التعديل لمجلس إدارة البنك المركزي برئاسة وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية إختصاصات الجمعية العامة بالنسبة لبنوك القطاع العام، ويكون لوزير الاقتصاد بإعتبارة رئيسا للجمعية العامة تعيين ممثلي بنوك القطاع العام في مجالس إدارة البنوك والشركات التي تساهم فيها هذه البنوك، وذلك بناء على ترشيح محافظ البنك المركزي واقتراح رؤساء مجالس إدارة بنوك القطاع العام.

تم تعديل المادة ٢٣ - بحيث إختص مجلس إدارة البنك المركزي بإعتماد الموازنة التخطيطية للبنك المركزي، ويعتبر قراره نهائيا في هذا الشأن.

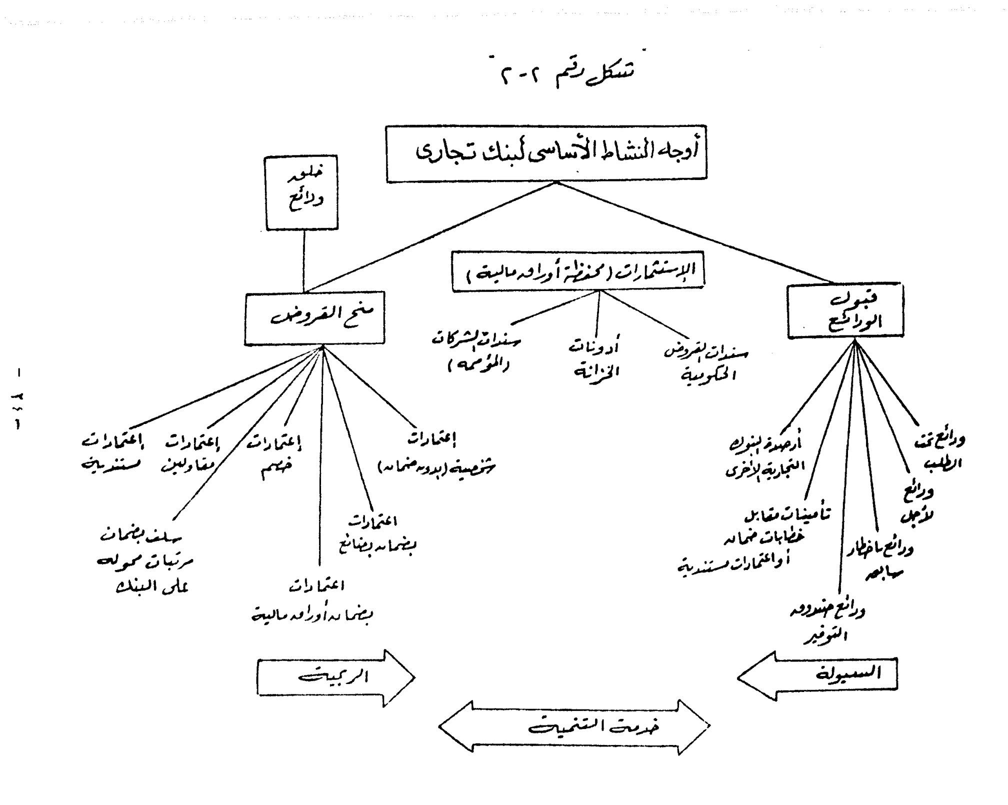
٢ - البنوك التجارية:

يقصد بالبنوك التجارية[1]. البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند

---

(١) الجريدة الرسمية، العدد ٣٩ في ٢٥ سبتمبر ١٩٧٥ المادة ١٥.

شكل رقم ٢-٢



أوجه النشاط الأساسي لبنك تجاري
قبول الودائع
الإستثمارات (محفظة أوراق مالية)
منح القروض
خلق ودائع
ودائع تحت الطلب
ودائع لأجل
ودائع بإخطار سابق
ودائع صندوق التوفير
تأمينات مقابل خطابات ضمان أو اعتمادات مستندية
أرصدة البنوك التجارية الأخرى
سندات القروض الحكومية
أذونات الخزانة
سندات الشركات (المؤممة)
اعتمادات شخصية (بدون ضمان)
اعتمادات بضمان بضائع
اعتمادات بضمان أوراق مالية
اعتمادات خصم
اعتمادات مقاولين
سلف بضمان مرتبات محولة على البنك
اعتمادات مستندية
السيولة
خدمة التنمية
الربحية

الطلب أو لآجال محددة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ، ودعم الإقتصاد القومي ، وتباشر عمليات تنمية الإدخار والإستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات ، وما يستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية ، وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.

من هذا التعريف - يتضح أن دور البنوك التجارية - ينحصر بصفة أساسية في قبول الودائع أيا كان شكلها (تحت الطلب ، لآجل ، توفير ... الخ) ثم توظيف هذه الودائع في عمليات الإقراض (منح القروض) والإستثمار كما يوضحه الشكل رقم ٢/٢.

يوضح الشكل أن السيولة تتحقق من قبول الودائع حيث يتم توظيفها لخدمة مشروعات الخطة الإقتصادية والإجتماعية ، وبمعنى آخر فى عمليات الأقراض والإستثمار والتى تمثل الأنشطة المربحة للبنك .

وتأخذ البنوك التجارية فى العادة شكلين أساسيين هما :

أ - البنوك التجارية ذات الفروع :

حيث تتم العمليات المصرفية من خلال فروع فى مكان واحد (مدينة أو أكثر من مكان ، أكثر من مدينة) ، وبذلك يتم الرقابة على هذه الفروع من خلال المركز الرئيسى وقد يحدث إختلاف فى الخدمات المصرفية المقدمة من الفروع ، وقد تسمى بالبنوك التجارية العامة حيث تقوم بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتقديم الائتمان قصير ومتوسط الأجل كما تتعامل فى مجالات الصرف الأجنبى .

ب - البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة (البنوك المحلية) :

حيث تتم الخدمات المصرفية من خلال بنك موجود فى مكان واحد . ويعتبر هذا النوع شائع فى الولايات المتحدة الأمريكية بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء بينما النوع الأول (ذات الفروع) هو الشائع فى مصر .

بلغ عدد البنوك التجارية التى تزاول نشاطها فى مصر حتى آخر يونيو ١٩٨٤[١] - ٤٣ بنكا منها أربعة بنوك قطاع عام ، و ٣٨ بنكا تجاريا مشتركا وخاصا ، بالإضافة إلى بنك فيصل الإسلامى المصرى ، المنشأ بموجب قانون خاص .

(١) عبد الحميد ، طلعت أسعد - مرجع سبق ذكره - صفحة ١٥ .

(٢) التقرير - السنوى - البنك المركزى المصرى ٨٤/٨٣ - صفحة ٤٥ .

بلغ مجموع المراكز المالية لهذه البنوك ٢ر٢٥٥٠٤ مليون جنيه (منه ٨ر٦٨٪ تمثل مجموع المركز المالي الإجمالي لبنوك القطاع العام في آخر يونيو ١٩٨٤ أي بزيادة مقدارها ٤ر٤٢٢٣ مليون جنيه عن آخر يونيو ١٩٨٣ ، (منها ١ر٢٠٥٤ مليون جنيه لبنوك القطاع العام بنسبة ٩ر١٩٪ .

ومن أهم التطورات في جانب الخصوم -زيادة اجمالي الودائع بمقدار ٠ر٢٨٠٦ مليون جنيه بنسبة ٢ر٢٠٪ لتصل الى ٠ر١٦٧١٦ مليون جنيه (تمثل ٥ر٦٥٪ من مجموع المركز المالي) في اخر يونيو ١٩٨٤ .

بلغت الزيادة في الودائع بالعملة المحلية ٧ر٢١٧٤ مليون جنيه أي بنسبة ٥ر٢٣٪ (٦ر٨١٪ منها لدى بنوك القطاع العام) ، بينما بلغت الزيادة في الودائع بالعملات الأجنبية ٣ر٦٣١ مليون جنيه أي بنسبة ٦ر١٣٪ (١ر٥٦٪ منها لدى البنوك المشتركة والخاصة) ، انظر جدول ١/٢ .

جدول رقم ١/٢

يبين المركز المالي الإجمالي للبنوك التجارية (القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الأرصدة في نهاية	يونيو ١٩٨٣		يونيو ١٩٨٤		التغير
		قيمة	٪	قيمة	٪	٨٤/٨٣
	الأصول					
١	نقدية	٨ر٣١٢	٥ر١	٢ر٣٠٩	٢ر١	(٦ر٣)
٢	أوراق مالية واستثمارات	٦ر٨٦٥	١ر٤	٢ر١٢٢٥	٨ر٤	٧ر٣٥٩
٣	أرصدة لدى البنوك في مصر	٤ر٥٢٥١	٧ر٢٤	٢ر٦٠٨٩	٩ر٢٣	٨ر٨٣٧
٤	أرصدة لدى البنوك في الخارج	٦ر٣٥٨٩	٩ر١٦	٧ر٣٧٨٨	٨ر١٤	١ر١٩٩
٥	اجمالي القروض	٧ر٩٤٧٥	٥ر٤٤	٥ر١٢٣٣٧	٤ر٤٨	٨ر٢٨٦١
	منها قروض لعالم خارجي	٣ر٤٥	٢ر٠	٣ر٧٢	٣ر٠	٢٧
٦	حسابات تمويل وزارة المالية	٠ر٥٤١	٥ر٢	٢٧٥	١ر١	(٢٦٦)
٧	أصول اخرى	٨ر١٢٣٤	٨ر٥	٤ر١٤٧٩	٨ر٥	٦ر٢٤٤
٨	اجمالي الأصول	٩ر٢١٢٧٠	١٠٠	٣ر٢٥٥٠٤	١٠٠	٤ر٤٢٣٣
	الخصوم					
٩	حقوق الملكية	٨ر٧١٤	٤ر٣	٨٧٧	٤ر٣	٢ر١٦٢
١٠	مخصصات	٥ر٨٠٦	٨ر٣	٨ر٩٩٨	٩ر٣	٣ر١٩٢
١١	سندات وقروض طويلة الآجل.	٧ر١٢٦	٦ر٠	٦ر١٦٤	٧ر٠	٩ر٣٧
١٢	التزامات قبل البنوك في مصر.	٣ر١٣٩٠	٥ر٦	٥ر١٦٢٧	٤ر٦	٢ر٢٣٧
١٣	التزامات قبل البنوك في الخارج.	٥ر٢٠٨٧	٨ر٩	١ر٢٤٧٠	٧ر٩	٦ر٣٨٢
١٤	اجمالي الودائع	١٣٩١٠	٤ر٦٥	١٦٧١٦	٥ر٦٥	٢٨٠٦
	منها ودائع عالم خارجي	٤ر٢٩٤	٤ر١	٩ر٢١١	٨ر٠	(٥ر٨٢)
١٥	خصوم اخرى	١ر٢٢٣٥	٥ر١٠	٣ر٢٦٥٠	٤ر١٠	٢ر٤١٥
١٦	اجمالي الخصوم	٩ر٢١٢٧٠	١٠٠	٣ر٢٥٥٠٤	١٠٠	٤ر٤٢٣٣

يوضح الجدول رقم ٢/١ أهم بنود قائمة المركز المالي للبنوك ، والتغيرات التي حدثت فيها على مدار عامي ١٩٨٣ ، ١٩٨٤ ، وسوف نتناول التحليل التفصيلي لهذه القائمة سواء ما يتعلق بالنسبة للموارد (الودائع) أو القروض موزعة حسب القطاعات ونوع النشاط ، وأوجه الاستفادة من ذلك في تخطيط النشاط المصرفي فيما بعد .

ونشير في هذا الصدد أن القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ حدد كيفية تشكيل مجالس الإدارة لبنوك القطاع العام ـ وذلك في المادة ١٨ من القانون المذكور ـ حيث يتشكل مجلس ادارة البنك التجاري أو المتخصص التابع للدولة على النحو التالي :

أ ـ رئيس مجلس ادارة البنك .

ب ـ نائب رئيس مجلس الإدارة .

جـ ـ ثلاثة أعضاء من المديرين والعاملين بالبنك .

د ـ إثنان من كبار المتخصصين في المشاكل المالية والإقتصادية .

يرشح وزير الاقتصاد بناء على إقتراح محافظ البنك المركزي ، رئيس مجلس إدارة البنك ونائبة وأعضائه ، ويصدر رئيس الدولة قرار التعيين ، كما تحدد المرتبات والمكافآت الخاصة برئيس مجلس الإدارة ونائبة ، والعضوين المتخصصين ، وفقا لقرار يصدره رئيس الدولة .

وقد حددت المادة ١٩ من القانون المذكور سلطات واختصاصات مجالس الادارة في بنوك القطاع العام ـ فعلى المجلس في مجال نشاط كل بنك ـ اتخاذ الوسائل الآتية :

١ ـ المساهمة في عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته وفقا لخطة التنمية والأوضاع التي يقررها البنك المركزي .

٢ - مباشرة عمليات تنمية الإدخار والإستثمار في الداخل والخارج

٣ - المساهمة في إنشاء المشروعات وشركات الإستثمار والأموال.

٤ - القيام بالعمليات المصرفية وفقا لأحكام القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ووفقا لقرار إنشاء البنك ونظامه.

٥ - الموافقة على مشروع الموازنة والحسابات الختامية والميزانية العمومية للبنك.

٦ - إصدار اللوائح والقرارات الخاصة بعملياته.

٧ - الموافقة على الهيكل التنظيمي للبنك بناء على اقتراح رئيس مجلس الإدارة.

٨ - وضع اللوائح المتعلقة بنظم العاملين ومرتباتهم وأجورهم..... الخ.

٣ - البنوك المتخصصة :

عرف المشرع المصرى البنوك المتخصصة (قانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ - مادة ١٦) غير التجارية - التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الإقتصادى وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها ، والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الأساسية.

تختلف أنشطة هذه البنوك عن البنوك التجارية ، لأن أنشطتها تحتاج الى تمويل طويل الأجل ، وخبرات خاصة ، ومعرفة بطبيعة العمليات مثل النشاط الزراعي أو الصناعي أو العقارى ، و ... يتطلب ذلك وجود شبكة من الفروع تمتد إلى القرى خاصة بالنسبة للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي.

بصفة عامة تشترك هذه البنوك في الخصائص الآتية :(١)

١ - لا تتلقى الودائع من الأفراد ، وإنما تعتمد على رءوس أموالها ، وما تصدره

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره - صفحة ١٨.

من سندات تستحق الدفع بعد آجال طويلة وما تعقده من قروض طويلة الآجل تحصل عليها من البنك المركزى والبنوك التجارية .

٢ - قد يكون جانبا من أهداف هذه البنوك قوميا إجتماعيا ، لذلك قد تعاونها الدولة وتمنحها القروض بسعر فائدة مميز .

٣ - لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عمليات الإقراض فقط ، بل قد تقوم بالإستثمار المباشر اما عن طريق انشاء مشروعات جديدة ، أو المساهمة فى رءوس أموال المشروعات ، وتقديم الخبرات الفنية والمشورة فى مجال تخصيص البنك .

تشمل البنوك المتخصصة - البنوك العقارية ، بنك التنمية الصناعية ، البنك الرئيسى للتنمية والإئتمان الزراعى مع البنوك التابعة له فى المحافظات وعددها ١٧ بنكا . بلغ مجموع المركز المالى لهذه البنوك (عددها ٢١ بنكا) فى يونيو ١٩٨٤ - ٢٦٧٠ مليون جنيه بزيادة قدرها ٧١٩٫٦ مليون جنيه عن نفس الفترة من عام ١٩٨٣ أى بمعدل نمو مقداره ٣٦٫٩٪ .

يتضح من المركز المالى المرفق لهذه البنوك أنها اعتمدت فى تدبير الجانب الأكبر من إحتياجاتها التمويلية خلال عام ١٩٨٤/٨٣ على البنوك المحلية ، (بما فيها البنك المركزى) فقد زادت التزاماتها قبل هذه البنوك بمقدار ١٧٢ مليون جنيه أى بنسبة ٢٠٫٨٪ لتصل إلى ٩٩٩٫٩ مليون جنيه (تمثل ٣٧٫٥٪ من مجموع المركز المالى) .

يلاحظ أيضا النمو البطئ فى الودائع فقد زادت بمقدار ٥٩٫١ مليون جنيه بنسبة ١٢٫١٪ لتصل الى ٥٤٧٫١ مليون جنيه فى آخر يونيو ١٩٨٤ (تمثل هذه ٢٠٫٥٪ من مجموع المركز المالى) كما يوضحه الجدول رقم ٢/٢

جدول رقـم ٢/٢

المركز المالى الإجمالى للبنوك المتخصصـة (القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الارصدة فى نهايـة / البيـان	يونيو ١٩٨٣ قيمة	%	يونيو ١٩٨٤ قيمة	%	التغير ٨٤/٨٣
	الأصـول					
١	نقديـة	٨ر٠	١ر٠	٣ر٧	٣ر٠	٥ر٦
٢	أوراق مالية واستثمارات	١ر١٨	٩ر٠	٩ر٣٠	١ر٢	٨ر١٢
٣	أرصدة لدى البنوك فـى مصـر.	٢٨ر٨	٥ر١	١٤	٥ر٠	(٨ر١٤)
٤	ارصدة لدى البنوك فـى الخارج.	١ر٤	٢ر٠	٢ر٧	١ر٠	(٤ر١)
٥	اجمالى القـروض	١٤٥٣ر٦	٧٤ر٥	١٨٣٤ر٣	٦٨ر٧	٣٨٠ر٧
	منها قروض ـ عالم خارجى	١ر٢	٢ر٠	٢ر٢	١ر٠	(٩ر٠)
٦	أصول أخـرى	٤٤٥	٢٢ر٨	٧٨٠ر٨	٢٩ر٢	٣٣٥ر٨
٧	أجمالى الأصـول	١٩٥٠ر٤	١٠٠	٢٦٧٠	١٠٠	٧١٩ر٦
	الخصوم					
٨	حقوق الملكية	١٢٣ر٤	٦ر٣	١٣٧ر١	٥ر١	١٣ر٧
٩	مخصصـات	٦٣ر٨	٣ر٣	٨٧ر٩	٣ر٣	٢٤ر١
١٠	سندات وقروض	٢٥٢ر٧	١٣	٣٠٨ر٣	٧ر٨	(٤٤ر٤)
١١	التزامات قبل البنوك فى مصر.	٨٢٧ر٩	٤٢ر٤	٩٩٩ر٩	٣٧ر٥	١٧٢
١٢	التزامات قبل البنوك فى الخارج.	...	...	...	...	...
١٣	اجمالى الودائـع	٤٨٨	٢٥	٥٤٧ر١	٢٠ر٥	٥٩ر١
	منها ودائع ـ عالم خارجى	٤ر٤	٢ر٠	٤ر٤	٢ر٠	...
١٤	خصوم أخرى.	١٩٤ر٦	١٠	٦٨٩ر٧	٢٥ر٨	٤٩٥ر١
١٥	اجمالى الخصوم	١٩٥٠ر٤	١٠٠	٢٦٧٠	١٠٠	٧١٩ر٦

ويمكن من الجدول السابق تحليل الودائع حسب القطاعات الدائنة ونـــوع النشاط لدى البنوك المتخصصة كما يوضحه الجدول رقم ٣/٢.

جـدول رقـم ٣/٢

بيان توزيع الودائع لدى البنوك المتخصصة

(موزعة على حسب القطاعات الدائنة ونوع النشاط)

المرجع	الأرصدة فى نهايـــة / البيـــــان	يونيو ١٩٨٣ قيمة	يونيو ١٩٨٣ ٪	يونيو ١٩٨٤ قيمة	يونيو ١٩٨٤ ٪	التغير ٨٤/٨٣
	أولا : وفقا للقطاعات الدائنة :.					
١	قطاع حكومـــى	١٢٥ر٨	٢٥ر٨	١٠٩	١٩ر٩	(١٦ر٨)
٢	شركات القطاع العام	٣ر٣	٠ر٧	٢ر٩	٠ر٥	(٠ر٤)
٣	قطاع الاعمال الخاص	١٥٠ر٥	٣٠ر٨	١٥٢ر٣	٢٧ر٩	١ر٨
٤	القطاع العائلـــى	٢٠٤	٤١ر٨	٢٧٨ر٥	٥٠ر٩	٧٤ر٥
٥	عالم خارجـــى	٤٠٤	٠ر٩	٤ر٤	٠ر٨	...
	ثانيا : وفقا لنوع النشاط					
١	قطاع الزراعـــة	٨٧ر٦	١٨	٧٧ر٩	١٤ر٢	(٩ر٧)
٢	قطاع الصناعـة	٣٧ر٧	٧ر٧	٤٦ر١	٨ر٤	٨ر٤
٣	قطاع التجـــارة	١٩ر٦	٤	٢٢ر٧	٤ر٢	٣ر١
٤	قطاع الخدمـات	٦ر٢	١ر٣	٥ر٧	١	(٠ر٥)
٥	قطاعات غير موزعة	٣٣٦ر٩	٦٩	٣٩٤ر٧	٧٢ر٢	٥٧ر٨
٦	مجموع الودائع من ١ الى ٥	٤٨٨	١٠٠	٥٤٧ر١	١٠٠	٥٩ر١

يتضح من الجدول رقم ٣/٢ - أنه بالنسبة للتحليل القطاعى للودائع ، تركزت الزيادة فى ودائع القطاع العائلى حيث بلغت ٧٤ر٥ مليون جنيه بنسبة ٣٦ر٥ ٪ (٧٤ر٥٪ مليون جنيه / ٢٠٤ مليون جنيه) لتصل الى ٢٧٨ر٥ مليون جنيه فـــى يونيو ١٩٨٤ وتمثل هذه ما يعادل ٥٠ر٩ ٪ من اجمالى الودائع

تبلغ ودائع قطاع الأعمال ككل ١٥٢ر٤ مليون جنيه في يونيو ١٩٨٤ (منهـــا ١٤ر٢٪ لقطاع الزراعة ، ٨ر٤٪ لقطاع الصناعة ، ٤ر٢٪ لقطاع التجارة ، ١٪ لقطاع الخدمات).

وفيما يتعلق بأرصدة القروض - وتوزيعها حسب القطاعات المدينة ونـــوع النشاط ، التي يمكن عرضها من خلال الجدول رقم ٢/٤ .

جـدول رقـم ٢/٤

يبين القروض الممنوحة من البنوك المتخصصة

موزعة حسب القطاعات المدنية ونوع النشـــــاط

(القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الأرصدة في نهايـــة	يونيو ١٩٨٣		يونيو ١٩٨٤		التغير
	البيـــان	قيمة	٪	قيمة	٪	٨٤/٨٣
	أولا : وفقا للقطاعـــات المدنية .					
١	القطاع الحكومـــى	٣٩٨ر٧	٢٧ر٤	٥٢٠ر٨	٢٨ر٤	١٢٢ر١
٢	شركات القطاع العام	٢٤ر٢	١ر٧	١٨ر٩	١	(٥ر٤)
٣	القطاع الخـــاص	٨٨١ر٧	٦٠ر٧	١١٥٦ر٩	٦٣ر١	٢٧٥ر٢
٤	القطاع العائلـــى	١٤٥ر٨	١٠	١٣٥ر٥	٧ر٤	(١٠ر٣)
٥	العالم الخارجـــى	٣ر١	٠ر٢	٢ر٢	٠ر١	(٠ر٩)
	ثانيا : وفقا لنوع النشاط					
١	قطاع الزراعـــة	٥٣٩	٣٧ر١	٧٤٤	٤٠ر٦	٢٠٥
٢	قطاع الصناعـــة	٢٢٦ر٩	١٥ر٦	٢٤٨ر٧	١٣ر٥	٢١ر٨
٣	قطاع التجـــارة	١٤ر٢	١ر٠	١٤ر٣	٠ر٨	٠ر١
٤	قطاع الخدمـــات	٥٢٣ر٨	٣٦	٦٨٨ر٦	٣٧ر٥	١٦٤ر٨
٥	قطاعات غير موزعة	١٤٩ر٧	١٠ر٣	١٣٨ر٧	٧ر٦	(١١)
٦	مجموع القروض (من ١ الى ٥)	١٤٥٢ر٦	١٠٠	١٨٣٤ر٣	١٠٠	٣٨٠ر٧

يتضح من الجدول بالنسبة لجانب الأصول ، أن الزيادة تركزت فـــــي إجمالي أرصدة القروض فقد إرتفعت بمقدار ٧ر٣٨٠ مليون جنيه بنسبة ٢ر٢٦ ٪ بالمقارنة بنسبة الأساس يونيو ١٩٨٣ - لتصل القروض الى ٣ر١٨٣٤ مليون جنيه في يونيو ١٩٨٤ ويمثل ذلك ٧ر٦٨٪ من اجمالي المركز المالي للبنوك المتخصصة.

من الملاحظ أن قطاع الأعمال الخاص حصل على الجانب الأكبر من الزيادة في القروض حيث زادت القروض الممنوحة له بمقدار ٢ر٢٧٥ مليون جنيـــه أي بنسبة ٢ر٣١ ٪ ، بالمقارنة بيونيو ١٩٨٣ لتصل الى ٩ر١١٥٦ مليون جنيه فـــي يونيو ١٩٨٤ وبذلك نجد أن القروض الممنوحة لقطاع الأعمال الخاص حتى يونيو ١٩٨٤ تمثل نسبة ١ر٦٣٪ من اجمالي القروض الممنوحة من البنوك المتخصصة.

زادت القروض الممنوحة للقطاع الحكومي بمقدار ١ر١٢٢ مليون جنيـــه أي بنسبة ٦ر٣٠ ٪ من الأرصدة في عام ١٩٨٣ . وفيما يتعلق بالتوزيع القطاعـــي للقروض (انظر جدول ٢/٤) . بلغ نصيب قطاعات الأعمال مجتمعة٦ر١٦٩٥مليون جنيه تمثل ٤ر٩٢٪ من اجمالي ارصدة القروض (٦ر٠٪ للزراعـــة ، ٥ر٣٧٪ للخدمات ، ٥ر١٣٪ للصناعة ، ٨ر٠٪ للتجارة).

ومن الجدير بالذكر أن أرصدة الإقراض والخصم / الودائع بلغت فـــي نهاية يونيو ١٩٨٤ نسبة ٣ر٢٣٥٪ نظرا لإعتماد هذه البنوك على البنك المركزي والبنوك التجارية الأخرى كما سبق أن أشرنا في تنمية مواردها التي تخصـــص بصفة اساسية للنشاط الأقراض .

د - بنوك الإستثمار والأعمال :

عرف المشرع المصري بنوك الإستثمار والأعمال (قانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ المادة ١٧) بأنها البنوك التي تقوم بعمليات تتصل بتجميع وتنمية المدخـــرات لخدمة الإستثمار وفقا لخطط التنمية الإقتصادية وسياسات دعم الاقتصاد القومـــي

ويجوز لها ان تنشئ فى هذا المجال شركات الإستثمار أو شركات أخرى تزاول أوجه النشاط الإقتصادى المختلفة كما يكون لها أن تقوم بتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية.

بلغ عدد بنوك الإستثمار والأعمال التى أنشئت وفقا لأحكام القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وحتى آخر يونيو ١٩٨٤ - ٣١ بنكا منها عشرة بنوك مشتركة وخاصة (مسموح لتسع منها بالتعامل بالعملة المحلية بجانب العملة الأجنبية)، و ٢١ فرعا لبنوك أجنبية تتعامل بالعملات الأجنبية فقط.

بلغ المركز المالى لمجموع بنوك الإستثمار والأعمال حتى آخر يونيو ١٩٨٤ ١ر٥٥٥٥ مليون جنيه بزيادة قدرها ٧ر٦٩٢ مليون جنيه عن عام ١٩٨٣ أى بنسبة نمو مقدارها ٢ر١٤٪ ويوضح ذلك الجدول رقم ٥/٢.

جدول رقم ٢/٥

يبين المركز المالي الإجمالي لبنوك الإستثمار والأعمال

(القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الأرصدة في نهاية	يونيو ١٩٨٣		يونيو ١٩٨٤		التغير
	البيان	القيمة	٪	القيمة	٪	٨٤/٨٣
	الأصول					
١	نقدية	٢٨ر٥	٠ر٦	٣٢ر٢	٠ر٦	٣ر٧
٢	أوراق مالية واستثمارات	١٧٨ر٥	٣ر٧	١٧٩ر١	٣ر٢	٠ر٦
٣	أرصدة لدى البنوك في مصر	٩٥٤ر٣	١٩ر٦	١٠٢٦ر١	١٨ر٥	٧١ر٨
٤	أرصدة لدى البنوك في الخارج	١٤٧٤ر٧	٣٠ر٣	١٣٨٧ر٩	٢٥	(٨٦ر٨)
٥	اجمالي القروض	١٨٢١	٣٧ر٥	٢٣٤٣	٤٢ر٢	٥٢٢
	منها قروض عالم خارجي	٤٨٩ر٧	١٠ر١	٥٠٠ر١	٠ر٩	١٠ر٤
٦	أصول أخرى	٤٠٥ر٤	٨ر٣	٥٨٦ر٨	١٠ر٥	١٨١ر٤
٧	اجمالي الأصول	٤٨٦٢ر٤	١٠٠	٥٥٥٥ر١	١٠٠	٦٩٢ر٧
	الخصوم					
٨	حقوق الملكية	٣٤٦ر٨	٧ر١	٣٨٦ر٦	٧	٣٩ر٨
٩	المخصصات	٨٩ر٢	١ر٨	١٣٧ر٨	٢ر٥	٤٨ر٦
١٠	سندات وقروض	٤ر٣	٠ر١	٧ر٤	٠ر١	٣ر١
١١	التزامات قبل البنوك في مصر	١٠٩٢ر٥	٢٢ر٥	١١٨٦ر٣	٢١ر٤	٩٢ر٨
١٢	التزامات قبل البنوك في الخارج	١٣٥٧ر٧	٢٧ر٩	١٣٥٧ر٦	٢٤ر٤	(٠ر١)
١٣	اجمالي الودائع	١٤٥٨ر٣	٣٠	١٨٤١ر٣	٣٣ر١	٣٨٣
	منها ودائع ـ عالم خارجي	١٦٤ر٥	٣ر٤	١٥٨ر٦	٢ر٨	(٦ر٤)
١٤	خصوم أخرى	٥١٢ر٦	١٠ر٦	٦٣٨ر١	١١ر٥	١٢٥ر٥
	اجمالي الخصوم	٤٨٦٢ر٤	١٠٠	٥٥٥٥ر١	١٠٠	[illegible]

كانت الزيادة فى جانب الخصوم نتيجة لعدة تغيرات أهمها زيادة الودائع بمقدار ٢٨٣ مليون جنيه أى بنسبة ٢٦ر٣٪ من الأرصدة فى عام ١٩٨٣ لتصل الى ١٨٤١ر٣ مليون جنيه حيث تمثل ٣٣ر١٪ من مجموع المركز المالى فى آخر يونيو ١٩٨٤ . ويمكن بيان كيفية توزيع الودائع حسب القطاعات الدائنة والنشاط كما يوضحه الجدول رقم ٧٢.

جدول رقم ٧٢

يبين توزيع الودائع لدى بنوك الإستثمار والأعمال
(موزعة حسب القطاعات الدائنة والنشاط)

(القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الأرصدة حتى نهاية	يونيو ١٩٨٣		يونيو ١٩٨٤		التغير
	البيان	القيمة	٪	القيمة	٪	٨٤/٨٣
	أولا : وفقا للقطاعات الدائنة					
١	القطاع الحكومى	١٨ر٢	١ر٢	١٢	٠ر٧	(٦ر٢)
٢	شركات القطاع العام	٧٧ر٦	٥ر٣	١٠٨ر٤	٥ر٩	٣٠ر٨
٣	قطاع الاعمال الخاص	٤٧٨ر٢	٣٢ر٨	٥٨٦ر٣	٣١ر٨	١٠٨ر١
٤	القطاع العائلى	٧١٩ر٨	٤٩ر٤	٩٧٦ر٥	٥٣	٢٥٦ر٧
٥	عالم خارجى	١٦٤ر٥	١١ر٣	١٥٨ر١	٨ر٦	(٦ر٤)
	ثانيا : وفقا لنوع النشاط					
١	قطاع الزراعة	١٤ر٣	١	٤ر٢	٠ر٢	(١٠ر[illegible])
٢	قطاع الصناعة	٦٣ر٢	٤ر٣	٨٤ر١	٤ر٦	٢٠ر٩
٣	قطاع التجارة	٢٦٠ر٣	١٧ر٩	٣٢١ر٨	١٧ر٥	٦١ر٥
٤	قطاع الخدمات	١٨٨ر٨	١٢ر٩	١٨٠ر٣	٩ر٨	(٨ر٥)
٥	قطاعات غير موزعة	٩٣١ر٧	٦٣ر٩	١٢٥٠ر٩	٦٧ر٩	٣١٩ر٢
٦	مجموع الودائع (من ١ الى ٥)	١٤٥٨ر٣	١٠٠	١٨٤١ر٣	١٠٠	٢٨٣

يتضح من الجدول رقم ٦/٢ أن الزيادة في جانب الودائع ترجع الى نمو ودائع القطاع العائلي بمقدار ٢٥٦٫٧ مليون جنيه أي بنسبة ٢٥٫٧٪ من الأرصدة في عام ١٩٨٣ لتصل إلى ٩٧٦٫٥ مليون جنيه والتي تمثل ٥٣٪ بالمقارنة بإجمالي الودائع ، وزيادة ودائع قطاع الأعمال الخاص بمقدار ١٠٨٫١ مليون جنيه بنسبة ٢٢٫٦٪ ، ويبلغ نصيب قطاعات الأعمال مجتمعة ٥٩٠٫٤ مليون جنيه تمثل ٣٢٫١٪ من اجمالي أرصدة الودائع في آخر يونيو ١٩٨٤ منها ١٧٫٥٪ للتجارة ، ٩٫٨٪ للخدمات ، ٤٫٦٪ للصناعة ، ٠٫٢٪ للزراعة .

ومن أهم التغيرات في جانب الأصول - زادت القروض بمقدار ٥٢٢ مليون جنيه بنسبة ٢٨٫٧٪ من الأرصدة في يونيو ١٩٨٣ لتصل الى ٢٣٤٣ مليون جنيه في يونيو ١٩٨٤ وهذه الزيادة هي محصلة زيادة أرصدة الإقراض والخصم بالعملة المحلية بمقدار ٣٧٠٫٢ مليون جنيه وبالعملات الأجنبية بمقدار ١٥١٫٧ مليون جنيه .

ويمكن بيان توزيع القروض وفقا للقطاعات المدنية والنشاط من خلال الجدول رقم ٧/٢ .

جدول رقم ٧/٢

القروض الممنوحة من بنوك الإستثمار والأعمال

(موزعة حسب القطاعات المدنية والنشاط)

(القيمة بالمليون جنيه)

الدليل	الأرصدة حتى نهاية	يونيو ١٩٨٣		ديسمبر ١٩٨٤		التغير
	البيان	القيمة	٪	القيمة	٪	٨٤/٨٣
	أولا : وفقا للقطاعات المدنية					
١	القطاع الحكومي	١٨١ر٤	٩ر٩	٣٠١ر١	١٢ر٩	١١٩ر٧
٢	شركات القطاع العام	٧١ر٤	٣ر٩	٧٩ر٢	٣ر٤	٧ر٨
٣	قطاع الأعمال الخاص	٩٦٩ر٩	٥٣ر٣	١٣٦١ر٥	٥٨ر١	٣٩١ر٦
٤	القطاع العائلي	١٠٨ر٦	٦ر٠	١٠١ر١	٤ر٣	(٧ر٥)
٥	العالم الخارجي	٤٨٩ر٧	٢٦ر٩	٥٠٠ر١	٢١ر٣	١٠ر٤
	ثانيا : وفقا لنوع النشاط					
١	قطاع الزراعة	١٦ر٦	٠ر٩	٦٩ر٣	٣	٥٢ر٧
٢	قطاع الصناعة	١٨٨ر٤	١٠ر٣	٢٧٥	١١ر٧	٨٦ر٦
٣	قطاع التجارة	٥٩٣ر٣	٣٢ر٦	٧٧٤ر٥	٣٢ر١	١٨١ر٢
٤	قطاع الخدمات	٣٨٠ر٦	٢٠ر٩	٥٦٥ر١	٢٤ر١	١٨٤ر٥
٥	قطاعات غير موزعة	٦٤٢ر١	٣٥ر٣	٦٥٩ر١	٢٨ر١	١٧
٦	مجموع القروض (من ١ الى ٥)	١٨٢١	١٠٠	٢٣٤٣	١٠٠	٥٢٢٠

يتضح من جدول رقم ٧/٢ أن قطاع الأعمال الخاص قد حصل على الجانب الأكبر من الزيادة في القروض الممنوحة من بنوك الإستثمار والأعمال فقد زادت أرصدة القروض الممنوحة له بمقدار ٣٩١ر٦ مليون جنيه أي ما يعادل ٤٠ر٤٪ من أرصدة القروض في عام ١٩٨٣ الممنوحة لقطاع الأعمال الخاص

وزادت القروض الممنوحة للقطاع الحكومى بمقدار ٧ر١١٩ مليون جنيه بنسبة ٦٦٪ من ارصدة القروض الممنوحة للقطاع الحكومى فى يونيو ١٩٨٣ .

يتضح أيضا أن مجموع القروض والتسهيلات الإئتمانية الممنوحة من بنوك الإستثمار والأعمال لقطاعات الاعمال ككل ٩ر١٦٨٣ مليون جنيه من اجمالى القروض والتسهيلات الإئتمانية الممنوحة فى آخر يونيو ١٩٨٤ ، موزعة كالآتى : ١ر٣٢٪ لقطاع التجارة ، ١ر٢٤٪ لقطاع الخدمات ، ٧ر١١٪ لقطاع الصناعة ، ٣٪ لقطاع الزراعة .

٥ - البنوك الإسلامية :

هذه البنوك حديثة النشأة وفكرتها مستمدة من الشريعة الإسلامية فهى تقوم على أساس نبذ التعامل بالفائدة بين البنك وعملائه أخذا وعطاء وبذلك يتم التعامل وفقا لما أنزله الله سبحانه وتعالى والسنة الشريفة .

يهمنا هنا التعرض لجوانب عدة هى :

أولا : أهم الصفات أو الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك .

ثانيا : ما الفرق بين البنك الإسلامى وبنك الإستثمار .

ثالثا : أسلوب ادارة البنك الإسلامى ودور هيئة الرقابة الشرعية .

رابعا : ماهى موارد واستخدامات الأموال فى البنوك الإسلامية .

أولا : الصفات والخصائص المميزة للبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك :

للتعرف على الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك غير الإسلامية والتى لها تأثير على تنظيمها - ضرورة التعرض للنقاط الآتية والتى

تكشف عن هذه الخصائص(١):

١ ـ نظرة شاملة على الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية .

٢ ـ الصفة العقيدية للبنوك الإسلامية .

٣ ـ الصفة التنموية للبنوك الإسلامية .

٤ ـ الصفة الاستثمارية للبنوك الإسلامية .

٥ ـ الصفة الإيجابية للبنوك الإسلامية .

٦ ـ الصفة الإجتماعية للبنوك الإسلامية .

٧ ـ الأنماط المتعددة للبنوك الإسلامية .

١ ـ النظرة الشاملة على الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية .

يقتضي الأمر تحديد المعايير أو المقاييس المميزة للبنك الإسلامي عن غيره من البنوك ـ فهل يكمن هذا الفرق مثلا في عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء ـ وبذلك فإن البنك الذى لا يتعامل بالفائدة يعتبر بنكا اسلاميا حتى لو قام هذا البنك بأعمال محرمة كالإتجار في الخمور (إستيراد الخمور أو المشاركة في مصانع انتاجه وتصديره . . . الخ) أو ما حرمه الله ؟ وهل تجنب البنك في التعامل أو تمويل بعض هذه المحرمات يجعل منه بنكا اسلاميا ؟ وهل لو ألغى بنك تجارى معين التعامل بالفائدة آخذا وعطاء يلجأ إلى أسلوب المشاركة في المشروعات ـ فإن ذلك يجعل منه بنكا إسلاميا أيا كانت الأهداف التى يسعى الى تحقيقها من الإستثمار ؟ وهل من الضرورى أن يكون كل بنك إسلامي له هدف تنموى وما المقصود بذلك ـ وهل يجب بالضرورة ان يكون البنك الإسلامي إجتماعيا .

(١) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ـ الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ـ الجزء الثالث ـ الطبعة الأولى ـ ١٩٨٠ م ـ ١٤٠٠ هـ ـ صفحة ٨٣ وما بعدها .

هل البنك الإسلامي مجرد وسيط مالي كغيره من البنوك الأخرى أم يختلف عنها ، وهل ينتظر العملاء (المودعين ومستخدمي الأموال) أم يذهب اليهم باعتباره شريكا ؟ وهل يوجد نمط واحد للبنوك الإسلامية ام أنماط متعددة .

٢ - الصفة الأيدلوجية للبنوك الإسلامية (الصفة العقيدية) .

تعتبر هذه الخاصية هي المميزة للبنوك الإسلامية والتي منها تستمد الصفات الأخرى كيان وجودها - فالبنك الإسلامي يستمد أيدولوجيته أي الإطار الفكري أو المحتوى والأسلوب من العقيدة الإسلامية فهي التي تشكل حدود وإطار العمل للبنك الإسلامي أي أنه يعمل وفقا لمتطلبات هذه الشريعة والتي تضع الضوابط وترسم الحدود والتي يتشكل منها منهاج وأسلوب العمل للبنك الإسلامي .

يتمشى ما سبق مع النظام الإقتصادي الإسلامي ، حيث يقوم على أن الله خالق الكون وله الملك وقد إستخلف الإنسان في الأرض وبذلك يجب أن يكون تحريك الأموال وفقا لهذا المفهوم أي لخدمة المجتمع وبما يعود بالنفع على الإنسانية وفقا لشريعة الله .

يلاحظ أن البنوك غير الإسلامية تسعى بصفة اساسية الى تعظيم الربح وبالتالي العائد على أموال الملكية سواء في الأجل القصير أو الطويل أي أن الهدف في المقام الأول مادي - أما البنوك الإسلامية فالربح وارد ولكنه ليس الهدف - فهي تسعى إلى أهداف أسمى وأفضل خاصة تلك المتعلقة بغرس القيم الروحية والعمل على تحقيقها بحيث تنعكس في النهاية على أفعال البشر بما يتمشى مع شريعة الله .

وبذلك نخلص بأن البنك الإسلامي ملتزم بتعاليم الإسلام وبأحكام الشريعة الإسلامية ليس فقط في عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء ، ولكن في كل التصرفات

والتعاملات ككل . وهو بهذا الشكل يختلف عن غيره من البنوك غير الإسلامية ـ ولا يملك مؤسسوه تغيير هذه الصفة ، أى أن الجمعية العامة للمساهمين لا تملك تعديل كون البنك إسلاميا . فعلى سبيل المثال ـ نشير إلى قرار وزير الدولة للأوقاف رقم ١ لسنة ١٩٨٤ والخاص بتعديل بعض مواد النظام الاساسى لبنك فيصل الإسلامى المصرى[1] ـ فقد أشير تحت البند ٢ من القرار المذكور مايلى:

يشترط لصحة انعقاد الجمعية العامة أن يكون ٥١٪ من رأس مال البنك ممثلا فيها ولا يجوز لها أن تعدل مواد وعقد التأسيس أو النظام الأساسى فيما يتعلق بغرض البنك وكونه مصرفا إسلاميا أو زيادة التزامات المساهمين . وكل ما يهمنا من هذا البند.

أن الجمعية العامة للمساهمين لا تملك حق تعديل كون البنك إسلاميا .

وبذلك يشترط لكى يكون البنك إسلاميا أن تكون الخدمات والعمليات والمجالات التى يتعامل فيها البنك أو يمولها تدخل دائرة الحلال أى وفقا للشريعة الاسلامية . وبذلك فإن الخاصية الإسلامية تعتمد على مصدر القوة فى أى بنك وليس هذا فى مجلس الإدارة أو مجموع المساهمين ولكن فى صاحب من يملك الملك والملكوت فهو مصدر القوة ومحدد الشريعة ـ الله سبحانه وتعالى . ونخلص من هذا ـ أن الصفة العقيدية ـ صفة شمولية فهى جزء لا يتجزأ بحيث تمتد إلى العبادات والمعاملات والأخلاق والتى يصعب الفصل بينها .

٣ ـ الصفة التنموية للعقيدة الإسلامية :

قد يفهم من الصفة التنموية أنها تتعلق بالمجالات الإقتصادية مباشرة . ولكن دل من الدراسات[2] أنه ينبغى أن يصاحب التنمية الاقتصادية تنمية

(١) الوقائع المصرية ـ العدد ١٧ الصادر فى ١٩ يناير ١٩٨٤ .

(٢) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ـ سبق الإشارة اليها صفحة ٩٦ .

عقلية ونفسية (بمعنى تعلم وتثقيف وتهيئة مناخ وترجمة ذلك فى شكل أفعال منظمة ومدروسة) . ولذلك نجد أن الصفة العقيدية الإسلامية تهتم بالتنمية العقلية والأخلاقية والإجتماعية ـ وليس بمستغرب ان رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما ذهب إلى المدينة مهاجرا ـ إهتم فى المقام الأول ببناء المسجد والسوق ـ حتى تتم التنمية النفسية والعقلية والإقتصادية فى آن واحد . فالمسجد ينمى المعرفة والعقل والخلق والنفس وتنعكس كل هذه الآثار على التعاملات فى السوق . ومن ذلك يمكن القول بأن الربح دافع أو حافز للبنك ولكنه ليس الهدف . ويعنى هذا أنه لتحقيق هذه الخاصية (الصفة التنموية) يجب أن تنعكس فى قرارات المسئولين بالبنوك الإسلامية (فى شكل تصرفات وأفعال) وليس بالضرورة فى التنظيم الإدارى .

٤ ـ الصفة الإستثمارية للبنوك الإسلامية :

تعتمد البنوك غير الإسلامية بصفة أساسية على القروض فى توظيف الأموال وتحقيق الأرباح أما البنوك الإسلامية فهى تعتمد على الإستثمار . وبذلك نجد أن البنوك التجارية تعتمد على الفرق بين الفائدة الدائنة (من توظيف الأموال فى عمليات الإئتمان بصفة أساسية) والفائدة المدينة (لأصحاب الودائع ذات الفوائد) كمصدر من مصادر تحقيق الربح .

ولكن كما سبق ان ذكرنا أن البنوك الإسلامية تنبذ التعامل بالفائدة أخذا وعطاء ولذلك فإن الفرصة المتاحة امامها هى فى الإستثمار المباشر بنفسها أو المشاركة وهى بهذا الشكل تستطيع البقاء والنمو والإستمرار أما العمليات المصرفية العادية بدون فوائد لا تضمن لها البقاء . فالقروض التى تمنحها البنوك الإسلامية هى قروض حسنة أى بدون فوائد واذا حسبت مصروفات إدارية على هذه القروض فهى تمثل التكلفة الفعلية وليس على أساس نسبة مئوية من القرض

كما فى البنوك التجارية وغيرها - فعلى سبيل المثال - نشير إلى بنك الإستثمار القومى والذى يمنح القروض لشركات القطاع العام لتمويل الاستثمارات الرأسمالية - بالإضافة الى الفائدة على هذه القروض[1] والتى تتفاوت فى سعرها من قطاع لآخر - فإن البنك يضيف ½ ٪ مقابل المصاريف الإدارية .

نخلص من هذا أن الشغل الرئيسى للبنك الإسلامى هو توفير السيولة والربحية ولا يتحقق هذا الا من المشاركة فى المشروعات أو الاستثمار المباشر وزيادة قدرة المجتمع على تشجيع الإستثمارات المستقبلية .

الفرق بين الطبيعة الإقتراضية والطبيعة الإستثمارية :

يلاحظ فى حالة الإقراض يكون البنك التجارى مطمئنا إلى أصل القرض وفوائده بإعتبار أنه يتخذ من الإحتياطيات والضمانات ما تمكنه من إسترداد أصل القرض والفوائد . أما فى حالة الاستثمارات فإن البنك الإسلامى يعتمد بصفة أساسية على ربحية هذه الإستثمارات التى يقوم بها منفردا أو بالمشاركة ولذلك فإنه يقوم بدراسة الجدوى الإقتصادية للمشروعات الجديدة ولكن تبقى المخاطرة فى الحالة الأخيرة وهو ما يختلف فى حالة الإقراض .

يتفق الطرفان المتعاقدان طرفا المضاربة ، البنك الإسلامى والطرف الآخر المشارك على إقتسام الربح بالنسبة التى يحددها ويشترط أن تكون هذه النسبة حصة شائعة وليست مبلغا مبينا ونفس الشئ فى حالة الخسارة .

لنبذ التعامل بالفائدة أخذا وعطاء مغزى معين - وهو أن على هذه البنوك الإسلامية الإهتمام بالتمويل بالمشاركة ربحا وخسارة والإستثمار المباشر بدلا

---

(١) حنفى ، عبد الغفار - تكلفة التمويل الداخلى والخارجى بشركات القطاع العام الصناعى كمدخل لتطوير قرارات الإنفاق الرأسمالى بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية بمصر - رسالة دكتوراه غير منشورة مكتبة كلية التجارة - جامعة المنصورة - ١٩٨٤ - صفحة ١٩٩ .

من دراسة قدرة ومركز العميل ومدى قدرته على الدفع والسداد كما تفعل البنوك التجارية . وبذلك نجد أن البنك الإسلامي ليس بنكا تجاريا فهو لا يتاجر بالملكية أي يقترض بسعر فائدة أقل من متوسط سعر الفائدة على استثماراته وهو ما يعني تعظيم عائد الملكية ليس من ممارسة النشاط المصرفي وإنما من الإستفادة من أموال الغير في تحسين العائد على أموال المساهمين .

ونبذ سعر الفائدة عطاء يعني أن هذه البنوك تعمل من العوائد المتحققة من عمليات المشاركة أن تحفز على المشاركة في مشروعات أخرى لأن هذه العوائد أكبر من أسعار الفائدة المعلنة ، وهذا يعني أنه يجب على هذه البنوك أن تكتشف الفرص الإستثمارية وتعمل على تنميتها وإستغلالها وعلى أن تراعي التنويع النوعي والجغرافي لتدنية هيكل مخاطر الإستثمارات (يقصد بالتنويع النوعي ـ الا تقتصر الإستثمارات على قطاع معين فقط وإنما يمتد النشاط والإستثمارات إلى قطاعات متعددة . أما التنويع الجغرافي يعني أن تمتد الإستثمارات إلى مناطق جغرافية متنوعة) .

ج ـ الصفة الإيجابية للبنوك الإسلامية :

في حالة الإقراض فإن الدائن يضمن رأسماله بالإضافة الى الفوائد وبذلك يزداد رأس المال بمقدار الفوائد دون التعرض للخسارة ويعتبر ذلك موقفا سلبيا لأنه لا يشارك بنفسه مشاركة فعليه في هذه الإستثمارات أي ان البنوك التجارية في هذه الحالة تعمل على توفير الأموال للغير مقابل عائد ثابت محدد مسبقا وبذلك يهمه الحصول على مستحقاته بصرف النظر عن نتائج الأعمال .

ولا تقتصر هذه السلبية على البنوك وإنما تمتد إلى المودعين الذين يودعون أموالهم بالبنوك مقابل عوائد ثابتة دون جهد يبذل .

وبالنظر إلى دور البنوك الإسلامية ـ نجد أن دورها إيجابي ـ فهي تعتمد على البحث عن الفرص الإستثمارية واستغلالها اما منفردة او بالمشاركة أي أنها تذهب إلى المجتمع وبذلك فإن هذه الصفة الإيجابية تخلق بالتالي مستثمرين إيجابيين أيضا (من يبحثون عن إستثمار أموالهم وتوظيفها بالمشاركة من خلال البنوك الإسلامية).

٦ ـ الصفة الإجتماعية للبنوك الإسلامية :

البنوك الإسلامية بحكم الصفة العقيدية ـ هي بنوك إجتماعية تحقق التكافل الإجتماعي ليس من حيث جمع الزكاة وانفاقها في جوانبها الشرعية ولكن أيضا في كيفية توزيع العائد ـ فهي تقوم بانشاء صندوق الزكاة وادارته شرعيا ومصرفيا وهذا هو أحد أركان التكافل الإجتماعي فهي بهذه الخاصية تعتبر بنوكا إستثمارية ـ نتيجة إستثمار أموال الزكاة الفائضة وتوزيع عوائدها على المستحقين وفقا لما حددته الشريعة الإسلامية.

٧ ـ الأنماط المتعددة للبنوك الإسلامية :

رغم أن هذه البنوك ككل تلتزم بالأحكام الأساسية للعقيدة الإسلامية الا اننا نستطيع ان نميز عدد من أنماط البنوك الإسلامية وفقا لتبعية البنك فهل هو بنك حكومي أي يتبع دولة معينة كبنك فيصل الإسلامي المصري على سبيل المثال ، او بنك دولي وبذلك فان نمط وهيكل تنظيم البنك قد يختلف وفقا لذلك . ولكن هذه البنوك تشترك فيما بينها بخاصية أساسية وهي الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

ثانيا : الفرق بين البنك الإسلامي وبنك الإستثمار :

سبق أن ذكرنا بأن البنك الإسلامي ليس بنكا تجاريا فهو لا يتعامل بالفائدة

أخذا وعطاء ولا يتاجر بالملكية ولكنه بنك إستثمار ولكنه يختلف عن بنوك الإستثمار[1] المعروفة في الأسواق العالمية . فهي تتعامل بالفائدة أيضا ـ لذلك فالبنك الإسلامي بنك إستثمار بالمفهوم المصرفي ولكنه يختلف عن المفهوم المصرفي الذى تعمل بموجبة بنوك الإستثمار التقليدية ـ فبنوك الإستثمار التقليدية تقوم بوظائف عدة بالدول الرأسمالية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية والتى من أهمها[2]:

١ ـ الإتجار في الأوراق المالية بشرائها واعادة بيعها بالتجزئة (الأسهم والسندات).

٢ ـ السمسرة والحصول على عمولة مقابل شراء وبيع الأوراق المالية الموجودة بالسوق .

٣ ـ تقوم بتسويق الأوراق المالية المصدرة لتوفير رأس المال طويل الأجل لكافة المشروعات . فهي تقوم بدور الوسيط بين المقترضين والمستثمرين لذلك فهي من منشآت الوساطة المالية .

ثالثا : إدارة البنك الإسلامي ودور هيئة الرقابة الشرعية :

كما سبق أن ذكرنا أن الإطار الفكرى لهذه البنوك (الأيدلوجية) يستمد من العقيدة الإسلامية ويجب أن ينعكس ذلك في قرارات القادة والموظفين في هذه البنوك وبذلك يتولى مجلس إدارة البنك الإسلامي ـ إدارة واستثمار أموالها وفقا للشريعة الإسلامية . وبجانب مجلس الإدارة ـ توجد هيئة الرقابة الشرعية والتى مهمتها إبداء الرأى والمشورة فيما يحال اليها من موضوعات لتقرير مدى مطابقتها أو جوازها لأحكام الشريعة ـ وتقدم في نهاية السنة المالية

(١) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ـ سبق ذكرها ـ صفحة ١٠٢ .
(٢) سلطان ـ محمد سعيد ـ مذكرات في ادارة البنوك ـ ١٩٨٤ ـ صفحة ٢٣ .

تقريرا تبين فيه مدى إلتزام البنك في معاملاته بالشريعة الاسلامية .

تشكيل هيئة الرقابة الشرعية والضوابط التي تكفل لها اداء مهامها

تتكون هيئة الرقابة[1] الشرعية من عدد من بين علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن والمؤمنين بفكرة البنك الإسلامي .

ولكفالة حرية ابداء الرأى يراعى ما يلى :

١ - الا يكون أى من هيئة الرقابة الشرعية من العاملين بالبنك حتى لا يتأثرون أو يخضعون لسلطان الادارة .

٢ - يتم تعيينهم عن طريق الجمعية العمومية وهى التي تحدد مكافآتهم .

٣ - لهيئة الرقابة الشرعية كافة الحقوق والضمانات المكفولة لمراقبى الحسابات فهم يخضعون للجمعية العمومية وليس لمجلس الإدارة .

ما هى مصادر الموارد المالية للبنك الأسلامى واستخداماتها :

تتحدد الموارد المالية للبنك الاسلامى[2] فيما يلى :

١ - الحسابات الإدخارية .

٢ - الأموال المودعة بغرض الإستثمار .

٣ - الودائع .

٤ - الحسابات الجارية .

٥ - الزكاة وتنفق أموالها فى مصارفها الشرعية .

وتتحدد إستخدامات موارد البنك الإسلامى فيما يلى :

أولا : الاستثمار المباشر : وذلك عن طريق إنشاء شركات أو مؤسسات تقوم بنشاط صناعى أو تجارى أو زراعى .

---

(١) النجار ، أحمد عبد العزيز وآخرون - الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية - ١٤٠١ هـ - ١٩٨١ - صفحة ٢٥ .

(٢) النجار ، احمد عبد العزيز وآخرون - صفحة ٤٩ - .

١ - رأس مال المشروع : وذلك بشراء أسهم شركات أخرى أو المساهمة في رأس مال مشروعات معينة .

٢ - المضاربة (عقد القراض) في صفقات معينة ومحددة بدفع المال كله أو جزء منة .

٣ - المشاركة المنتهية بالتمليك أو ما يعرف بالمشاركة المتناقصة كمشروعات النقل والمباني.

٤ - عمليات المرابحة : لتمكين أفراد أو هيئات من الحصول على سلع يحتاجونها قبل توافر الثمن المطلوب .

ثانيا : الإقراض بدون فائدة في حالات معينة .

ثالثا : إستخدام أموال الزكاة وتخصيصها للتكافل الإجتماعي :

١ - ان الوظيفة الأساسية والصحيحة لمال الزكاة هو تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه بحيث يكون له مصدر دخل ثابت يغنيه عن طلب المساعدة .

٢ - ان كثرت موارد الزكاة واتسعت حصيلتها -يمكن إستخدام أموالها في إقامة منشآت ومصانع.

كيفية توزيع الأرباح في البنك الإسلامي :

تشير في هذا الصدد أسلوب توزيع الأرباح في بنك فيصل الإسلامي المصري وفقا للقرار رقم ١ لسنة ١٩٨٤ -بند ٣ -حيث نص على ما يلي :

بعد خصم المصروفات الإدارية توزع الأرباح كما يلي :

١ -يكون إحتياطي عام بمقدار ١٠٪ من أرباح المساهمين ويقف خصم هذا الإحتياطي حين بلوغه ١٠٠٪ من رأس المال ويجوز للجمعية العمومية أن ترفع هذه النسبة إلى ثلاث أمثال رأس المال

٢ - يقرر مجلس الإدارة في نهاية كل سنة نسبة من صافي الأرباح للمديرين وباقي العاملين بالبنك وذلك بخلاف الحوافز التي ينص عليها في لائحة العاملين .

٣ - يتم التوزيع بين أصحاب ودائع الإستثمار وبين المساهمين وفقا للقواعد التي يضعها مجلس الإدارة وفي حالة الخسارة يتبع نفس القواعد .

علاقة البنك المركزي بالبنك الإسلامي :

البنك المركزي هو بنك البنوك التجارية ولذلك فهو يسعى لحماية أموال المودعين وخصوصا الودائع تحت الطلب لأن البنوك تستخدم هذه الأموال بغية تحقيق الربح لذلك فإن البنك المركزي يضع القيود ويوفر الضمانات لتوفير السيولة الكافية لإجابة طلبات المودعين .

أما بالنسبة للبنك الإسلامي [1] فهو لا يعتمد في نشاطه على الودائع الجارية وان كان يفيد بقدر ضئيل منها - في ظل ظروف معينة لأن غرضه اساسا إجتماعيا أكثر من تحقيق الربح - لذلك فإن الربح يأتية من استثماره ماله ومال المودعين بغرض الإستثمار - وتصبح الودائع تحت الطلب في مأمن من المخاطرة لذلك ينحصر دور البنك المركزي في هذا الشأن .

وعلى الرغم مما سبق - نجد أن البنك المركزي المصري - يضع نفس القيود على البنوك الأسلامية التي يضعها على البنوك التجارية . وهي الخاصة بنسبة الإحتياطي القانوني [2] ، نسبة السيولة القانونية ، نسبة الـ ١٥٪ من أرصدة

(١) المرجع السابق - صفحة ١٠٣ .

(٢) جامعة المنصورة - اعمال الندوة في (التطورات المعاصرة في البنوك في مصر والتي عقدت بمبنى كلية التجارة بالمنصورة في ١٩٨٣/٣/٢١ .

الودائع بالعملات الأجنبية - شرط فتح الإعتمادات المستندية .... الخ. رغـــم التفاوت بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية من حيث طبيعة الودائع فودائع البنـــوك الإسلامية فى معظمها فى شكل حسابات إستثمار ولكن الجزء الأكبـــر من ودائع البنوك التجارية هى ودائع جارية لذلك يجب تخفيض القيود علـــى البنوك الإسلامية.

ملحق الفصل الثانـــي

البنك الدولي للأنشاء والتعميـــر وعلاقته مع مصـــر (*)

١ - مقدمة :

كانت مصر احدى الدول المؤسسة للبنك الدولي وصندوق النقـــد الدولي . والمؤسستان هما توأما اتفاقية بريتون وودز التي انبثقت عـــن اجتماعات اقيمت في منتجع بهذا الاسم في ولاية نيوهامبشيـــر الأمريكية في اواخر عام ١٩٤٤ بغرض تنظيم احوال سوق النقد العالمية وتدبيـــر التمويل اللازم لعمليات التعمير والتنمية بعد الخراب الذى سببته الحـــرب العالمية الثانية . وعليه كان الغرض من انشاء البنك الدولي غرضـــا مزدوجا وينعكس هذا في اسمه International Bank For Reconstru-ction and Development الذى يترجم في اللغة العربية بالبنـــك الدولي للانشاء والتعمير (وأن كان الاسم الاقرب الى الصحة هو البنـــك الدولي للتعمير والتنمية) . وانعكست اهداف البنك الدولي في سنواتـــه الأولى في اقراض دول اوروبا لاغراض اعادة البناء ، واقراض دول العالم الثالث او الدول المتخلفة لأغراض التنمية . ومع اواخر الخمسينـــات تخصص البنك الدولي كلية في الاقراض للعالم النامي ، واصبح اسمـــه المختصر هو البنك الدولي The World Bank وتوسع البنك ليشمل فرعين جديدين احدهما هو مؤسسة المعونة الدولية International Development Association (IDA) ، وهى تقدم قروضا ذات شـــروط ميسرة جدا بحيث تقترب من المنحة وذلك الى دول العالم الثالث الاكثـــر

* أعد هذه الدراسة (التي اقتبست بالكامل) الدكتور علي سليمـــان المدير العام المساعد لبنك مصر ايران للتنمية ، مايو ١٩٨٦

فقرا ، ومؤسسة التمويل الدولى International Finance Association (IFC) وهى تقرض على اسس شبه تجارية الى مشروعات القطاع الخاص فى العالم الثالث دون الحاجة الى ضمانة حكومات الدول التى يقام فيها المشروع ، وذلك بعكس قروض البنك الدولى الاخرى التى تتطلب هذه الضمانات .

٢ـ البنك الدولى . . وطبيعته الخاصة .

ينتمي كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولى الى مجموعة مؤسسات الامم المتحدة ، ومع ذلك يختلف كل منهما اختلافا كبيرا عن باقى مؤسسات الامم المتحدة وبالذات من حيث توازن القوى داخلها ومن حيث العوامل والمؤشرات التى تحكم سياسات الاقراض .

أما من حيث توزيع القوى فالاختلاف الاساسى يتمثل فى اختلاف نظام التصويت فى مؤسسات الامم المتحدة التى تتمتع فيها كل الدول بحقوق متساوية (وبالذات فى الجمعية العامة) وبين البنك الدولى الذى يعكس التصويت فيه المساهمة النقدية للدول المشاركة فى رأسمالة . وقد نتج عن ذلك سيطرة الدول الغربية الصناعية التى ساهمت بأزيد من ثلثى رأسمال البنك على مقدراته، وبالذات لامتناع دول اوروبا الشرقية عن المساهمة فى البنك وانسحاب بولندا وتشيكوسلوفاكيا منه بعد انتصار الحكم الشيوعى فيها ، ويضاف الى تاثير القوة التصويتيه للدول الصناعية الغربية هيمنة مواطنيها على الوظائف الأساسية فى كافة ادارات البنك .

ولعل ازمة تمويل السد العالي تمثل بوضوح مدى تأثير تداخل العوامـــل السياسية فى اتخاذ قرارات البنك ذات الطبيعة الاقتصادية مع ذلــــك فلقد تغير البنك كثيرا فى الستينات والسبعينات وبالذات تحـــــت رئاسة روبرت مكنمارا وذلك بالاهتمام باحتياجات الدول الأكثر فقـــرا وبتمويل مشروعات الحاجات الأساسية من مياه شرب والصرف الصحـــــى والتعليم . . الخ .

أما بخصوص معايير الاقراض فهى تنصب اساسا على العائد الاقتصادى للمشروع ومدى مساهمته فى قدرة الدولة على النمو وعلى سداد المديونيـــة وتبلورت فى خلال هذه الفترة - الربع قرن الماضى - المعايير الاقتصاديـة لتقييم المشروعات فى البنك الدولى ومحاولة تطعيمها ببعد اجتماعى مثـــل تأثير المشروعات على العمالة وعلى زيادة دخول وفرص عمل النسوة والفئات الضعيفة أو الأكثر حرمانا فى المجتمع . وكذلك محاولة استبعاد المشروعات ذات التأثير السيئ على البيئة ، والدخول بشكل اكبر فى مشروعـــــــات الصحة والتعليم التى من الصعب تقييم عائدها الاقتصادى المباشر .

كذلك حاول البنك أن ينأى بقراراته الى حد معقول عن اعتبـــارات السياسة واحتفظ البنك بسياسة اقراض نشطة فى يوغوسلافيا ثم فـــــى رومانيا . وبدأ فى منتصف السبعينات فى الاقراض لاثيوبيا الاشتراكيـة ثم فيتنام . ثم اخيرا استعادت المجر والصين الشعبية عضويتهما لتضيفـــا بذلك نمطا ونوعية جديدة من المشروعات والسياسات التى يدعمها البنـك الدولى .

٣ - استراتيجية مصر تجاه البنك الدولي :

مصر كدولة نامية لا تكفى مدخراتها الداخلية لتمويل كل احتياجاتها الاستثمارية . وعليه فانه احدى بديهيات علاقة مصر بالبنك الدولي هي محاولة مصر تعظيم الموارد التي تحصل عليها من البنك لتميز قروض البنك بشروط مالية جذابة بالمقارنة بالائتمان التجارى المعتاد . كذلك فان مشروعات البنك تتميز فى المعتاد بجودة الدراسة وحسن التوجيه مما يطمئن الدول المقترضة على حسن استخدام تلك الموارد . وبالرغم من أن موظفى البنك الدولي يؤكدون ان المشروعات التي يرسيها البنك هى انعكاسا لأولويات الدول المقرضة الا ان البنك الدولي لما يتمتع به من خبرة تنموية كبيرة وثقل مالى وفنى كبير ، كثيرا ما يساعد تلك الدول فى صياغة تلك الأولويات . وهناك جزء محترم من ميزانية العمليات فى البنك الدولي مخصصة لتقديم المعونة الفنية والمشورة الاقتصادية للدول الأعضاء .

٤ - حجم الاقراض :

لم يقدم البنك الدولي اية قروض لمصر خلال سنوات الستينات بالرغم من المجهود الاقتصادى الكبير الذى حاولته الدولة خلال هذه الفترة بما فى ذلك اول خطة قومية شاملة والسيطرة الحكومية على أدوات النظام الاقتصادى اللازمة لتنفيذ اهداف الخطة الطموحة . ومع ذلك وخلال الخمس عشرة سنة الاخيرة تطورت العلاقة تطورا كبيرا

وانعكس هذا على حجم الاقراض لمصر . ويوضح الجدول حجم الاقراض فى الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٨٤ .

حجم الاقراض والمساعدات من البنك الدولى
١٩٧٠ ـ ١٩٨٤
القيمة بمليون دولار امريكى

	١٩٧٤/٧٠	١٩٧٩/٧٥	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤
عدد المشروعات	٩	٢٨	٨	٧	٥	٥	٥
قيمة القروض	ـ	٥ر٨٦٢	٢٠٦	٨٩	٤٦٥	٣٥٠	٤٥٨
قيمة المساعدات	١ر١٥١	٥ر٤١٧	٢١٥	١٩٧ر٦	ـ	ـ	ـ
اجمالى القروض والمساعدات	١ر١٥١	١٢٨٠ر٠	٤٢١ر٠	٢٨٦ر٦	٤٦٥ر٠	٣٥٠ر٠	٤٥٨ر٠

كذلك فان الشروط المالية لهذه القروض ايضا تغيرت تغيرا ملحوظا ففى أول الفترة أحجم البنك الدولى عن تقديم اى قروض لمصر بالشروط المعتادة وانما اكتفى بتقديم مساعدات من هيئة المعونة الدولية (IDA) التابعة له تسدد بعد فترة سماح طويلة (عشر سنوات) وبسعر فائدة منخفض لا يجاوز ثلاثة ارباع من واحد فى المائة ويمتد السداد على أربعين سنة بعد فترة السماح يسدد فى العشرة الأولى منها ١٠٪ فقط من قيمة المساعدات والباقى على ثلاثين سنة بواقع ٣٪ سنويا ، واتفقت هذه السياسة الاقراضية مع متطلبات السياسة الاقتصادية المصرية فى الفترة التالية لهزيمة ١٩٦٧ حيث وجهت معظم الموارد المتاحة للمجهود الحربى ولعمليات

الاحلال والصيانة الضرورية دون الدخول فى مشروعات جديدة ولم تسمح موارد الدولة من العملة الصعبة فى الدخول فى التزامات مالية بالشروط المعتادة .

الا أن الوضع تغير تغيرا واضحا بعد حرب ١٩٧٣ وبداية سياسة الانفتاح المصرية ففى الوقت الذى زادت فيه الموارد من العملة الأجنبية بظهور بعض المصادر غير التقليدية من تحويلات العاملين فى الخارج والمساعدات العربية والاستثمارات الأجنبية الجديدة ، كذلك كنتيجة للارتفاع الضخم لعائدات البترول ، بدأت الدولة برنامجا طموحا لاصلاح البنية الاساسية ومحاولة اعادة تجهيز القطاع الانتاجى التقليدى فى الزراعة والصناعة . ولم يعد المخصص من موارد هيئة المعونة الدولية لمصر كافيا لمواجهة هذه الاحتياجات كذلك فان امكانية سداد القروض قد تحسنت . وعليه فان الكثير من المشروعات الجديدة مثل مشروعات الصناعة والكهرباء بدأ تمويلها من القروض .

٥ ـ نوعية القروض المقدمة :

كذلك تطورت العلاقة فى نوعية القروض التى تحصل عليها مصر من البنك الدولى . فتحركت بسرعة من المشروعات التى تساعد البنية الأساسية للبلاد مثل مشروعات الصرف المغطى الضخمة او مشروعات الكهرباء ومياه الشرب والطرق وكذلك مشروعات التعليم والتدريب ، الى التركيز مؤخرا على القطاع الانتاجى المباشر مثل القروض المقدمة لمشروعات تطوير الحبوب والفاكهة وقروض الميكنة والائتمان الزراعى

ثم قروض الصناعة التقليدية مثل حلج القطن والغزل والنسيج وصناعة الورق وحديد التسليح ثم القروض غير المباشرة لمشروعات القطاع الصناعى الصغير والخاص عن طريق القروض الستة المقدمة لبنك التنمية الصناعية والقرض المقدم للقطاع الخاص من خلال بنك مصر ايران ، وكذلك قرض تنمية الصناعات التصديرية المقدم من خلال خمسة بنوك والغرض من القروض القطاعية الكبيرة (مثل القروض الثلاثة الأخيرة) هو سرعة تمويل مشروعات القطاع الانتاجي والتخفيف على موارد البنك الدولي في الدراسة والمتابعة وتقوية دور البنوك الانمائية المصرية التى يتم من خلالها هذا التمويل .

٦ ـ مصر تخرج من عصبة الفقراء :

كذلك تطورت العلاقة فى إخراج أو "تخرج" (Graduation) مصر منذ ثلاثة سنوات من صفوف الدول المستفيدة بالقروض السهلة التى تقدمها هيئة المعونة الدولية التابعة للبنك الدولي ، ولم تتنازل مصر بسهولة عن مركزها في عصبة الفقراء لما في ذلك من مزايا واضحة ، بينما رد البنك الدولي بارتفاع مستوى معيشة الفرد في مصر ، وتوافر موارد بالنقد الأجنبي من البترول والسياحة وقناة السويس وتحويلات العاملين فى الخارج ، من ناحية اخرى فقد زاحمت مصر دول اخرى احتياجا (من وجهة نظر البنك) او اكثر الحاحا أو اقناعا . ومما لا شك فيه أن دخول الصين الشعبية في صفوف الدول المقترضة من البنك كان احد العوامل المساعدة وان ساهمت الهند وهي دولة قديمة في علاقاتها مع البنك ولها فيه نفوذ ضخم في خلق تكتل للدول الاكثر فقرا نجح في استبعاد مصر ،

وغيرها من الدول التى وصلت الى مشارف الدول متوسطة الدخل ، من الاستفادة بقروض هيئة المعونة الدولية .

ويتراوح سعر الفائدة على القروض التى تقترضها مصر من البنك الدولى فى الوقت الحالى بين حوالى ٩٪ و ١١٪ بينما تمتد فترات السداد الى حوالى عشرين عاما مع فترات سماح متوسطة الطول قد تصل فى بعض الاحيان الى اربع او خمس سنوات .

وتعتبر هذه الشروط افضل بكثير مما هو متاح فى السوق العالمية للقروض طويلة الأجل وبالذات فيما يتعلق بمدد السداد وفترة السماح . يضاف الى ماتقدم فائدة اخرى تتمثل فى نظام توزيع مخاطر سعر الصرف الذى يستخدمه البنك الدولى وهو نظام معقد بموجبه يتم تقييم أقساط سداد القروض على اساس سلة من العملات مما يحمى الدول المقترضة من تقلبات سعر عملة الاقتراض . يضاف الى كل ماتقدم ما تتميز به دراسات البنك الدولى للمشروعات من تؤوده مما يضمن جدواها الاقتصادية وقدرتها على الاستفادة من القروض المقدمة وعلى سدادها .

شروط خفض المعونة

أحد القضايا الهامة التى نغصت العلاقة بين الدول المقترضة وكل من مؤسستى اتفاقية (بريتون وودز) اى البنك الدولى وصندوق النقد الدولى وهى مسألة شروط الاقراض ومن المعروض ما يصر عليه صندوق النقد الدولى من شروط خاصة لاصلاح المسار الاقتصادى فى الدول المقترضة وما يرتبط بذلك احيانا من تغيير سياسات الاسعار والأجور او السياسة النقدية او تخفيف عجز الميزانية مما قد يطيح بالكثير من برامج الاصلاح الاجتماعى او يخفض ميزانية دعم السلع التى يستفيد منها غالبية الفقراء .

وقد تكررت حوادث الشغب الناتجة عن برامج التقشف التى يتبناها صندوق النقد الدولى حتى أضافت لتدخله فى تحديد المسار الاقتصادى للدول المقترضة سمعة سيئة .

وقد تفادى البنك الدولى هذه الوصمة نتيجة تاكيده على ان المعيار الأساسى فى الاقراض هو العائد الاقتصادى والأجتماعى للمشروعات التى تتبناها الدولة المقترضة ومن ناحية اخرى يصر البنك الدولى فى المعتاد كما وضحنا على سياسات موجهة اساسا لخدمات الحاجات الأساسية للمجتمع فى مشروعات مياة الشرب والكهرباء والصحة ويتبنى سياسات فى تسعير هذه الخدمات تأخذ فى الاعتبار قدرة المستفيدين على الدفع .

شروط الاقراض :

وسوف نناقش فى موضوع الشروط التى يتمسك بها البنك فى اقراض

المشروعات ونستعرض بعض الأمثلة لذلك من واقع خبرة المفاوض المصرى مع البنك .

الشرط الاول : التوجه السياسى الاقتصادى الدولى :

من الانصاف ان نقر وأن سياسة الاقراض فى البنك الدولى هى امتداد للسياسة الخارجية للدول الغربية الكبرى المساهمة فيه . وتسيطر الدول الصناعية العشرة الكبرى على ازيد من خمسين فى المائة من القوة التصويتية فى البنك .

ولقد بينا فى الجزء الاول كيف ان اهم سمات علاقة البنك الدولى بمصر هى ارتباط معونة البنك الدولى بالمنهج العام للاقتصاد المصرى، بالرغم من ان مصر كانت احدى الدول المؤسسة للبنك الا انها لم تحصل منه خلال الخمسة والعشرين سنة الأولى من تاريخه وحتى بداية السبعينات الا على قروض اجماليها ٥ر٣٦ مليون دولار بينما بلغ اجمالى ماحصلت عليه مصر ابتداء من ١٩٧٠ الى الآن ٥ر٣٤٥٠ مليون دولار من القروض بالاضافة الى ٢ر٩٨١ مليون دولار من المساعدات (الميسرة) لهيئة المعونة الدولية الملحقة بالبنك الدولى .

وعليه فان الانفتاح الاقتصادى المصرى وارتباط مصر بالمنهج الاقتصادى الغربى قد انعكس ايضا فى علاقة مصر بالبنك الدولى . واصبح البنك ليس فقط من أهم المقرضين لمصر ولكن ايضا اصبح يلعب دور المايسترو الذى ينسق برامج معونات الدول الغربية لمصر . وعليه فقد

كان البنك يقوم بسكرتارية نادى باريس الذى رتب احتياجات مصر التمويلية فى أواخر السبعينات .

الشرط الثاني : السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدول المقترضة :

تميزت برامج معونة البنك الدولي باتباع وتشجيع سياسة اقتصادية مستنيرة فى الدول المقترضة ولقد شجع البنك برامج الاصلاح الزراعي والاصلاح الضريبي والعدالة في تسعير الخدمات الاساسية ويؤكد البنك الدولي على اهمية توافر برنامج اقتصادى واجتماعي متكامل ورشيد في الدول المقترضة .

ولقد ساهمت البعثات العديدة للبنك الدولي في الاعداد للخطة الاقتصادية والاجتماعية الحالية لمصر .

الشرط الثالث : قدرة الدولة على السداد :

يقدم البنك الدولي القروض للمشروعات المختلفة بضمان الدولة المقترضة وقد احجم البنك الدولي بيده عن اقراض عدد من دول امريكا اللاتينية عندما انفلت عيار اقتراضها واصبحت غير قادرة على سداد مديونيتها .

الشرط الرابع : اقتصاديات المشروع :

أحد المعايير الأساسية لأقراض المشروعات هي مساهمة المشروع في زيادة الدخل القومي للاقتصاد المقترض وهناك موسوعات كبيرة حول كيفية احتساب العائد الاقتصادى والاجتماعي للمشروع ولاداعي للخوض في

تفاصيل ذلك هنا .

قضايا تمويل البنك الدولي لمصر :

وسنعرض فيما يلي عددا من القضايا العامة الهامة التي اثارها البنك الدولي عند مناقشة تمويله لعدد كبير من المشروعات المصرية نقدمها كبيان للفلسفة الاقتصادية للبنك وكيف اثرت في السياسة الاقتصادية المصرية في السنوات الخمسة عشر الأخيرة .

أ) الاسعار الاقتصادية لعوامل الانتاج وبالذات اسعار الطاقة :

انعكست سياسة الانفتاح الاقتصادي في مصر في اعطاء قوى السوق سطوة أكبر في تحديد توزيع الموارد الاقتصادية بدلا من التدخل الاداري والتسعير الجبري الذي خدم مؤشرات التخطيط المركزي واولويات الحكومة في السابق .

ولقد شجع البنك الدولي هذا الاتجاه وبالذات فيما يتعلق بأسعار الخضر والفاكهة والغزل والنسيج وغيرها من السلع التي سعى الى تشجيع صناعتها وحقق في ذلك نجاحا كبيرا كذلك وبسبب ازمة الطاقة العالمية فقد نشط البنك الدولي في الدفاع عن استخدام الأسعار العالمية للطاقة في تسعير الكهرباء ومشتقات البترول وقاومت الحكومة تلك الضغوط زمنا طويلا وفي اعتقادي ان الدعم الذي تعوده المستهلك المصري في هذا المجال لا يستقيم مع الضائقة المالية التي تعانيها البلاد الى جانب عدم كفاية احتياطي البترول المحلي لتمويل احلام الرخاء السريع التي تهافتت على تشجيعها سياسة السبعينات .

ولقد اتخذ البنك الدولي طريقين في تحقيق هدفه في التسعير الاقتصادي لعوامل الانتاج والسلع التي تمولها مشروعاته السبيل الاول عن طريق نقاش عام بخصوص التسعير الاقتصادي وربط استجابة الحكومة بتحقيق ذلك بامكانية الاقراض ذاته ومن ذلك مثلا ان القروض الى قطاع الصناعة عموما ترتبط في المعتاد بنقاش في اولويات الدولة في هذا القطاع وبضرورة مثلا من ان تعدل الدولة من هيكل اسعار سعر الفائدة في هذا القطاع او ان يرتبط الاقراض الى مصانع النسيج بضرورة اطلاق الدولة للاسعار النهائية للمنتج .

أما الطريق الثاني والموازي للأول فهو عن طريق مبدأ قابلية المشروع لسداد التزاماته او لاستعادة تكلفته يعتمد تحقيق ذلك على ان يكون كافة المدخلات والمخرجات في المشروع مقيمين تقييما صحيحا وفي الكثير من الأحيان يعني ذلك ان يكون التقييم على اساس سعر السوق.

ونأخذ مثالا لذلك الحوار الذي يدور في المعتاد عند اقراض البنك الدولي لمشروعات الكهرباء . وفي هذه الحالة فان البنك يسعى الى أن يحقق المشروع عائدا ماليا معتدلا ، مثلا ٩٪ ، ويتحقق هذا مثلا عن طريق زيادة اسعار الطاقة المنتجة للمستهلك النهائي . ولقد جاهد البنك الى جانب هيئة الكهرباء المصرية في السعي نحو القضاء على التسعير غير الاقتصادي للكهرباء (واثار هذا جدلا مرة اخرى بخصوص الكهرباء التي تستهلكها شركة كيما او شركة الالمونيوم المصرية بنجع حمادي) كذلك نحو ضرورة الحفاظ على فرق صحي بين سعر الكهرباء المقدم للمنشآت الصناعية والانتاجية وبين سعر الكهرباء المستخدمة في المنازل .

وأن يراعى فى تسعير الاخيرة ان يزداد سعر الوحدة كلما زاد الاستهلاك حفاظا على ان توزع الفائدة على اكبر عدد من المستهلكين وتشجيعا للترشيد من ناحية أخرى . مع ذلك لم يتحقق نجاح واضح فى هذا المجال الا مؤخرا .

وحتى يكون احتساب العائد المالى والاقتصادى على المشروع واقعيا فيجب ان تقيم اصول المشروع او الاستثمارات المقدمة له على اسس واقعية .

ولا يسلم هذا النقاش من المجادلات حول كيفية اعادة تقييم الاصول . وبالذات لانعكاس هذه المناقشة الفنية على السياسة الاجتماعية والاقتصادية للدولة . فقد يكون فى امكان هيئة الكهرباء او هيئة التليفونات تحقيق عائد اقتصادى مناسب على القيمة التاريخية للاصول بينما اذا عدلت قيمة الاصول اخذا فى الاعتبار التضخم فانه يلزم مضاعفة أسعار خدماتها .

واذا اردنا اعادة تقييم الأصول فأى معدلات التضخم اصلح ؟؟ هل نأخذ بالأرقام القياسية لأسعار السلع الرأسمالية او السلع الاستهلاكية ، واذا اخذنا المقياس الأول هل هى الاسعار فى الداخل او فى الخارج . ومن ناحية اخرى فان اعادة التقييم المحاسبى لا يأخذ فى الاعتبار الكفاءة الاقتصادية للاصول القديمة والجديدة . ذلك ان بعض المعدات (مثلا معدات الاتصال الهاتفى) قد تطورت تطورا مذهلا فى السنوات الأخيرة . وبالتالى فان المعدة التى تخدم عشرات الخطوط يمكن ان تخدم الاف الخطوط الآن ، ويؤدى هذا المعدل الكبير لتقادم الاصول الى ان السعر الاقتصادى الحقيقى للمعدة القيمة ينخفض الى الصفر بغض النظر عن

القيمة الدفترية او عن معدلات التضخم منذ تركيبها . وعليه يتوقع المستهلكون انخفاض تكلفة الخدمة وليس ارتفاعها على هذا الأساس وحده .

ب) قضية سعر الفائدة :

تعتبر هذه المسألة امتدادا لفلسفة البنك الدولي في تشجيع التسعير الاقتصادي للموارد المختلفة ودارت مناقشات عدة في مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الدولي حول صورة الاقراض بسعر فائدة موجب وحقيقي . حيث قد يؤدى التضخم السريع في الدول النامية الى أن تصبح تكلفة الاقتراض سالبة مما يشجع الاقتراض حتى للأغراض غير المنتجة ويسئ توزيع الموارد المتاحة عن طريق القروض . ولحد كبير لم تخضع الحكومة المصرية لضغوط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لرفع اسعار الفائدة على الجنيه المصرى والدولار الأمريكي اذ أن الحكومة رأت من الاساس تشجيع الاستثمار وبالذات الاستثمار الزراعي والصناعي عن طريق تخفيض معدلات الاقراض لبعض أنواع الاستثمار الزراعي والامن الغذائي الى ٦٪ كذلك لتعاونيات الاسكان ٣٪ ووضعت حدا اقصى لسعر فائدة اقراض البنوك للنشاط الصناعي ١٣ ٪ وان تركت اسعار فائدة الاقراض التجارى ، بدون حد اقصى وبحد ادنى ١٦٪ .

وفي اعتقادي ان سياسة كبح اسعار الفائدة يتناسب من ناحية مع المرحلة الهشة التي مازالت فيها الصناعة المصرية وتوضح خبرة الـ...

النامية التى سبقتنا ان دعم اسعار الفائدة على القروض الانتاجية كانت من انجح اساليب دفع عجلة التنمية .

ومن ناحية اخرى فقد رفعت الحكومة اسعار الفوائد الدائنة بالجنيه المصرى وفى اعتقادى ان هناك مجالا اكبر لتشجيع الادخار المحلى عن طريق أسعار فائدة اكثر تفضيلا لودائع التوفير .

أما الفوائد المدينة على قروض البنك الدولى المقدمة لمؤسسات انتاجية من خلال البنوك الثلاثة السابق الاشارة اليها (بنك التنمية الصناعية ، بنك مصر ايران ، بنك الائتمان الزراعى) فقد نجح المفاوض المصرى فى الاحتفاظ بها فى حدود تكلفة الاقتراض من البنك الدولى مع السماح بهامش ربح للبنوك المشاركة ، وعمولة للحكومة المصرية مقابل ضمان القرض وتحمل مخاطر سعر الصرف ، وفى الواقع ان تحمل الدولة لمخاطر سعر الصرف فى هذه القروض يمثل عنصرا هاما .

جـ) قضية سعر الصرف :

سعى البنك الدولى فى حواره الاقتصادى مع الحكومة الى محاولة تحرير سعر الصرف والوصول به الى سعر يقارب ما يمكن قوى العرض والطلب . الى جانب توحيد سعر الصرف بدلا من الطبقات السائدة حاليا (دولار الاتفاقيات ٤٣ قرشا ، دولار استيراد المواد الغذائية والقطاع العام ٧٠ قرشا ، السعر التشجيعى ٨٤ قرشا ، السعر زائد العلاوة ١٣٥ قرشا ، السعر الحر حوالى ١٨٥ قرشا) ، ولم يكن الخروج من نظام تعدد أسعار الصرف سهلا لما ينطوى عليه من آثار تضخمية كبيرة وكذلك

من زيادة حادة في التزامات الديون الخارجية .

وأثير هذا الموضوع بشكل محدد بخصوص القروض التي حصل عليهــــا بنك التنمية الصناعية وبنك مصر ايران والبنك الرئيسي للائتمـــــان الزراعي لتمويل مشروعات صناعية صغيرة ومتوسطة وفي القطاع الخـــاص والقطاع الزراعي على التوالي .

أما بخصوص القروض الثلاثة الموجهة للصناعات الصغيرة والمتوسطــة والصناعات التصديرية وصناعات البناء التي يبلغ حجمها ٣٩٥ مليـــون دولار ، فقد ادى الاختلاف حول سعر الصرف المستخدم في احتســـاب اقساط الديون الى وقف البنك لاستخدام هذه القروض .

وقد طالعنا الجرائد عن التوصل لحل هذه القضية بالموافقة على تثبيــت سعر الصرف عند التعاقد على هذه القروض على اساس اعلى سعر معلـــن في البنوك التجارية (حاليا ١٣٥ قرشا للدولار) مع تحمل الدولة لمخاطـــر تقلبات سعر الصرف بين الجنيه المصرى والدولار وبين الدولار وســـلة العملات التي يتم على اساسها السداد النهائي لهذه القروض .

وتتضمن هذه السياسة بالطبع دعما كبيرا للأنشطة الانتاجية التــــى تخدمها هذه القروض ولقد اخذ المخطط المصرى في الاعتبار ماتحتاجـــه هذه الانشطة الحيوية من تصدير وصناعات صغيرة وصناعات البناء مـــن تشجيع .

مما سبق يمكن القول أن العلاقة بين البنك الدولي والحكومة المصريــة قد تطورت تطورا كبيرا منذ تراجع البنك عن تمويل مشروع الســـد

العالي في منتصف الخمسينات والقطيعة التي نتجت عن ذلك ، ثم انفراج العلاقة ببطء في السبعينات حيث ركز البنك اهتمامه على مشروعات البنية الاساسية وأخيرا انفتاحه على القطاع الصناعي المصري والقطاع الخاص الانتاجي .

وقد واكب تطور هذه العلاقة تغير في مدى استجابة مصر لشروط البنك الدولي ، وكذلك تغير نظره الحكومة لدور القروض الاجنبية وفلسفتها بخصوص سعر الصرف واسعار الفائدة على القروض الدولارية التي ترتبها الحكومة .

عرضنا في هذه الدراسة لبعض نواحي العلاقة بين مصر والبنك الدولي من ص (٧) .

كذلك بينت الدراسة أن البنك الدولي مؤسسة ذات طبيعة خاصة وأهداف يسعى لتحقيقها عن طريق حجم الاقراض ونوعية القروض وشروطها وقد يتفق البعض او يختلف بخصوص اهداف وسياسات البنك الدولي . ونعتقد ان المخطط المصرى نجح في تعظيم حجم الموارد الاقتصادية المتاحة عن طريق برنامج البنك الدولي . مع ذلك فان تحسين شروط الاقراض يحتاج الى استراتيجية طويلة المدى مبنية على وعى كامل بدور البنك وفلسفته وتحديد كامل لأهداف مصر في هذه العلاقة .

سياسات السيولة والودائع

الفصل الثالث

السيولة

تتخذ معظم القرارات داخل نطاق السياسات الموضوعة ، بالإجـــراءات والأعراف usages المتفق عليها . حيث يتطلب الأمر أن تتم المعاملات مـــن خلال البحث عن الآثار المترتبة على إجراء معين ، وتقييم ذلك في شكل تكاليف ومنافع ، وعلى أن يستقر الأمر باختيار الأسلوب الأنسب .

وفقا لمفهوم السيولة - فإنها تعنى قدرة (1) البنك الفردى على مواجهـــة إلتزاماته ، والتى تتمثل بصفة أساسية فى عنصرين هما : تلبية طلبات المودعيـــن للسحب من الودائع ، وأيضا تلبية طلبات الأئتمان ، أى القروض والسلفيـــات لتلبية إحتياجات المجتمع .

السيولة التامة تساعد البنك على تجنب الخسارة التى قد تحدث نتيجـــة إضطرار البنك الى تصفية بعض أصوله غير السائلة ، وبذلك يمكن القول بـــأن السيولة التامة تمثل عنصر الحماية والأمان بالنسبة للبنك .

وينبغى علينا أن نفرق بين السيولة على مستوى الجهاز المصرفى ككـــل ، أو النوعى ، والسيولة على مستوى البنك الفردى - فالأولى . تعنى قدرة الجهاز المصرفى على تلبية طلبات الأئتمان credit demand فى أى وقت .

أما السيولة على مستوى البنك الفردى . فإنها تختلف عما سبق ، فالتحويلات بين البنوك لا تأثير لها على السيولة العامة للجهاز المصرفى ، ولكن هـــذه التحويلات تؤثر على السيولة للبنك الذى سحب منه الودائع .

---

(1) Cross. H.D. & Hempel G.H., Management policies for commercial banks, 2 edition, prentice-Hall INC., Englewood Cliffs, N.J., New Jersey, 1973, p. 121.

يرى البعض الأخر بأن السيولة عبارة عن قدرة البنك على مقابلة التزاماته بشكل فورى ، وذلك من خلال[1] تحويل أى أصل من الأصول الى نقد سائل وبسرعة وبدون خسارة فى القيمة ، حيث تستخدم هذه النقدية فى تلبية طلبات المودعين للسحب من ودائعهم ، وتقديم الإئتمان فى شكل قروض وسلفيات لخدمة المجتمع.

ولتحقيق هذه الغاية ـ تعمل البنوك على الإحتفاظ بحد أدنى من النقدية بخزينة البنك ، وودائع لدى البنك المركزى ، ولدى البنوك الأخرى المحلية ، وبنوك المراسلين ، ويتدخل القانون والسلطات النقدية فى تحديد حدود دنيا لمثل هذه الإحتياطيات ، التى لا بد من توافرها لدى البنوك ، ولدى البنك المركزى ، حيث يعتبر الأخير المقرض للبنك فى حالة صعوبة تدبيره لموارد نقدية لمقابلة إلتزاماته ، وذلك بتحويل أصل من الأصول إلى البنك المركزى ، مثال ذلك ، إعادة خصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزى ، حيث يصل سعر الخصم فى هذه الحالة حوالى ١٢ ٪ نظرا لقصر آجال الإستحقاق بالنسبة لهذا النوع من الأوراق ، وعادة يكون سعر الخصم فى هذه الحالة أقل من سعر خصم البنك التجارى لهذه الأوراق ، ويمكن للبنك أيضا تحويل الأوراق المالية التى يزيد أجل إستحقاقها عن سنة إلى نقدية إذا ما وجدت سوق مالية نشطة .

. مكونات السيولة :

يمكن تصنيف مكونات السيولة حسب سرعة توفيرها إلى مكونين هى :[2]

١ ـ السيولة الحاضرة.

٢ ـ السيولة شبة النقدية.

---

(١) سويلم ، محمد ـ مرجع سبق ذكره ، صفحة ٥٢.

(٢) عبد الحميد ، طلعت أسعد ، مرجع سبق ذكره ، صفحة ١٥٢.

١ - السيولة الحاضرة:

عبارة عن النقدية الحاضرة لدى البنك وتحت تصرفه وتشمل ما يلي:

أ - النقدية بالعملة المصرية، والعملات الأجنبية - وهي الأموال الموجودة في خزائن البنك في صورة نقد سائل من عملات رسمية ومساعدة مصرية، وأجنبية، وقد يجد البنك صعوبة في تقدير رقم هذا البند - ولكن الخبرة السابقة لها دور في تقديره.

ب - الودائع لدى البنوك الأخرى، ولدى البنك المركزي - حيث يلتزم البنك وفقا للقوانين المنظمة - بالإحتفاظ لدى البنك المركزي بأموال سائلة، في شكل إحتياطي للحفاظ على حقوق المودعين، ويمكن عن طريق نسبة الإحتياطي التي يحددها البنك المركزي، التأثير في حجم الإئتمان. هذا بالإضافة الى أن البنك قد يحتفظ ببعض ودائعه في شكل ودائع قصيرة الأجل، لدى البنوك الأخرى. وبذلك يلجأ البنك إلى هذه الأرصدة في حالة الحاجة اليها، ويمكن تحويلها إلى البنك المركزي والحصول على المقابل النقدي.

ج - الشيكات تحت التحصيل، وهي شيكات مقدمة من عملائه لتحصيلها وإضافة قيمتها إلى حسابات العملاء بالبنك، وتحدد البنوك نسبة من هذه الشيكات لتدخل تحت نطاق السيولة، وفقا للخبرة السابقة، وبذلك لا يأخذ في الحسبان الشيكات التي يحتمل رفضها لسبب أو لآخر. وتعتبر الشيكات التي يمكن تحصيلها عن طريق غرف المقاصة بالقاهرة، أو الأسكندرية، أو بور سعيد، أكثر سيولة من غيرها، وكلما كانت الشيكات مسحوبة على عملاء في نفس البلد - أعتبرت أكثر سيولة من تلك التي تسحب على أفراد في مدينة أخرى.

٢ - السيولة شبه النقدية :

تتكون السيولة في هذه الحالة من الأصول التي يمكن تصفيتها، أي بيعها أو رهنها مثل أذون الخزانة، والكمبيالات المخصومة والأوراق المالية (الأسهم والسندات)، ويسمى بالأصول الإستثمارية لخدمة السيولة، فهي تتميز بقصر أجل الإستحقاق، وإمكانية التصريف السريع سواء بالبيع أو الرهن مع ملاحظة أنه كلما كانت هذه الاستثمارات حكومية أو مضمونة من الحكومة، كلما كانت أسهل في التصرف فيها.

نسب السيولة :

تشمل هذه النسب أربعة نسب رئيسية هي :

١ - نسبة الرصيد النقدي.

٢ - نسبة السيولة العامة.

٣ - نسبة الاحتياطي القانوني.

٤ - نسبة الـ ١٥٪ من أرصدة الودائع بالعملات الحرة.

١ - نسبة الرصيد النقدي[١]

يرى (راضي، ١٩٧٨) أن تحسب هذه النسبة بقسمة النقدية بخزينة البنك / الودائع.

بينما يرى (قريصة[٢]، ١٩٨٦) أن تحسب من خلال المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \frac{\text{رصيد البنك لدى البنك المركزي + النقدية لدى البنك}}{\text{الودائع بالعملة المصرية + (الإلتزامات الأخرى)}}$$

---

(١) راضي، عبد المنعم، النقود والبنوك والتجارة الدولية، الطبعة الرابعة، ١٩٧٨، صفحة ١٦١ - ١٦٢.

(٢) قريصة، صبحي تادرس، النقود والبنوك - الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية - ١٩٨٦ - صفحة ١٣٠.

ونرى أن النسبة الأخيرة جديرة بالإستخدام لعدة أسباب نذكر منها :

١ - أنه لا يعقل أن يحتفظ البنك بأرصدة نقدية لدى البنك المركزى ولا تأخذ في الحسبان . فأخذ هذه الأرصدة يدفع إدارة البنك إلى مراقبتها بصفة مستمرة وإستخدامها بما يؤدى إلى تحسين العائد للبنك ، ومراعاة ألا تتجاوز هذه النسبة ، النسبة المتعارف عليها .

٢ - أن المعادلة الأخيرة - أخذت في الحسبان وهو ما أغفلته المعادلة السابقة (راضي ، ١٩٧٨) ، الإلتزامات الأخرى ، وهي عبارة عن إلتزامات تقترب من صفة الودائع ويتعين على البنك الوفاء بها حالا ، أو في المستقبل القريب مثال ذلك : الشيكات والحوالات وخطابات إعتمادات دورية مستحقة الدفع ، الأرصدة المستحقة للبنوك .

ويمكن تحسين نسبة الرصيد النقدى من خلال ما يلى :[١]

١ - إيداع نقود جديدة من جانب الأفراد والمنظمات .

٢ - سداد قروض سبق أن أقرضها البنك للعملاء .

٣ - الإقتراض من البنك المركزى بضمان الأوراق المالية مثلا .

٤ - زيادة رأس مال البنك في شكل نقدى ، وليس عن طريق تجميد الإحتياطيات .

٥ - وجود رصيد دائن للبنك لدى البنوك الأخرى ، نتيجة لعمليات المقاصة .

ويجدر الاشارة بالنسبة لهذه النقطة أنه لا تأثير لها[٢] على حجم الرصيد النقدى للبنوك مجتمعة ، وإنما يبدو التأثير على توزيع هذا الرصيد بين البنوك .

---

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره - صفحة ٥٤ ، ٥٥ .

(٢) قريصة ، صبحي تادرس - مرجع سبق ذكره ، صفحة ١٣٥ .

أصبح على كل بنك تجارى أن يحتفظ لدى البنك المركزى وبدون فائدة برصيد بنسبة مالديه من ودائع ، ويحددها مجلس إدارة البنك المركزى، وهذه النسبة القانونية للإحتياطى النقدى ، لا تنخفض فى متوسطها اليومى خلال الشهر عن حد أدنى ٢٠٪ فى الأوقات العادية ، وقد تنخفض فى فترة تسويق محصول القطن.

٢ - نسبة السيولة العامة :

تعنى السيولة العامة - قدرة البنك على تحصيل القروض والسلفيات لدى العملاء وفقا لتواريخ استحقاقها بدون خسارة فى القيمة ، والتوام بين تحصيل هذه القروض ومنح قروض وسلفيات جديدة . لذلك يتعين على البنك دراسة وتحليل موقف العملاء ، وإستبعاد من يتضح عدم قدرته على سداد القرض من نسبة السيولة العامة ، ويتم ذلك من خلال دراسة التعاملات السابقة مع العملاء . ومراقبة عمليات السحب والإيداع للتعرف على أسلوب إستخدام القرض ، وإمكانيات السداد، ويمتد ذلك إلى أسلوب إستخدام القرض ، وهل أستخدم فى المجال الذى منح من أجله، ومتابعة مركز العميل بصفة دورية حتى يمكن تقييم سياسة منح الإئتمان ، وتعديلها إذا إقتضت الضرورة ذلك .

٣ - نسبة الإحتياطى القانونى :

وفقا للقانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ، والقرارات الصادرة من مجلس إدارة البنك المركزى - تحتفظ البنوك بأرصدة لدى البنك المركزى وبدون فوائد بنسبة معينة من الودائع التى يحددها البنك المركزى - وإذا جاوز العجز ٥٪ مما يجب أن يكون عليه الرصيد ، وإذا إستمر العجز لمدة تجاوز شهرا جاز لمجلس ادارة البنك المركزى أن يفرض على البنك التجارى عدم إعطاء أى قروض جديدة حتى يتم إستيفاء النقص بالإضافة الى جزاء مالى .

صدر في ٣١ مارس ١٩٨٤ القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ وقانون البنك المركزى رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ ، ويهمنا قانون البنوك والائتمان -حيث عدلت العقوبات المالية على مخالفات نسبتي السيولة والإحتياطى ، فأستبدلت الفقرة الأولى من المادة ٢) بنص جديد ، ويجيز خصم مبلغ من الرصيد الدائن للبنك التجارى المخالف لا يجاوز نسبة العجز في الأرصدة المقابلة لنسبة السيولة أو نسبة الإحتياطى تعادل أعلى سعر فائدة مدينه معلنه من البنك المركزى عن الفترة التي حدث فيها العجز ، وذلك بدلا من النص القديم الذى كان يقصر الجزاء المالي على مخالفة نسبة الإحتياطى فقط وفى حدود $\frac{1}{2}$ ٪ من العجز.

وتحسب هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{نسبة الإحتياطى القانونى} = \frac{\text{الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزى}}{\text{إجمالى الودائع}}$$

ويشمل مقام النسبة البنود الاتية التى تضاف إلى اجمالى الودائع والتى تقترب من صفة الودائع.

$$\text{نسبة الإحتياطى القانونى} = \frac{\text{الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزى}}{\text{(اجمالى الودائع + شيكات وحوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع + الأرصدة المستحقة للبنوك + مبالغ مقترضة من البنك المركزى)}}$$

وتصل نسبة الإحتياطى القانونى حاليا ٢٠٪ بينما تبلغ نسبة السيولة ٣٠٪.

٤ - نسبة السيولة القانونية :

يراقب البنك هذه النسبة أربعة مرات فى الشهر ، والتى تصل فى المتوسط ٣٠٪ ، وتحسب وفقا للمعادلة الآتية :

نسبة السيولة القانونية = (نقدية وذهب لدى البنك + الأرصدة لدى البنك المركزى + أوراق تجارية أوراق مالية واستثمارات + أذونات الخزانة) ÷ (اجمالى الودائع بالعملة المصرية + المبالغ المقترضة من البنك المركزى + مستحقات البنوك + شيكات وحوالات وخطابات اعتماد دورية مستحقة الدفع)

من مكونات بسط النسبة السابقة ما يلى:

أ - النقدية بخزينة البنك - وهى الموجودة بخزينة البنك الرئيسى وفروعه لمواجهة طلبات السحب ، ويحسب رصيد النقدية فى أى وقت وذلك بإضافة أو طرح الفرق بين الايداعات والمسحوبات النقدية فى أى لحظة ، إلى رصيد النقدية السابق ، فمثلا لو أردنا معرفة رصيد النقدية فى نهاية اليوم فإننا نتبع ما يلى:

١ - تحديد رصيد النقدية فى نهاية اليوم السابق.

٢ - معرفة الفرق بين الايداعات النقدية ، والمسحوبات النقدية ، فى نهاية هذا اليوم ، فقد يكون هذا الفرق موجبا أو سالبا.

٣ - بإضافة بند (٢) إلى بند (١) نصل إلى رصيد النقدية فى نهاية اليوم. ويفيد هذا الرصيد فى مقابلة المسحوبات دون تعطيل أو تصفية لبعض الأصول الأخرى الأقل سيولة.

ب - الذهب : عبارة عن الذهب الحر (سبائك) والعملات التذكارية الذهبية ، حيث يسهل تحويلها إلى نقدية - ولا يجب المبالغة فى هذا البند ، لأنه يمثل نقدية عاطلة بدون توظيف ، ويظهر بميزانية البنك بسعر الشراء أو السوق أيهما أقل.

ج - الأوراق التجارية : يتضمن هذا البند والذى يدخل فى حساب النسبة - الأوراق التجارية التى تستحق الدفع خلال ثلاثة أشهر على الأكثر ومستوفية

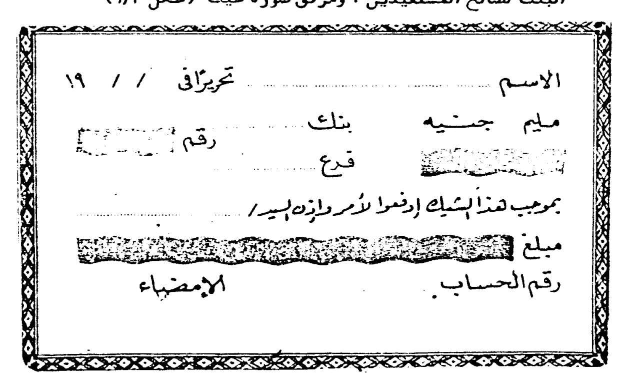
الشروط (وجود إمضائين تجاريين على الأقل). ويعتبر هذا البند من أهم بنود السيولة، ويحقق ربحا مناسبا، ويساعد في تمويل النشاط الإقتصادي بتسييل جزء من رأس المال العامل للمنظمات العامة والخاصة.

د- الأوراق المالية الحكومية والمضمونة منها وأذون الخزانة: فهي أكثر سيولة من غيرها (غير الحكومية)، وتكون جزء هاما من محفظة الأوراق المالية - ويمكن خصم أذون الخزانة حتى ١٠ أيام سابقة لتاريخ الإستحقاق.

هـ- شيكات وأوراق مالية تحت التحصيل: وهي تمثل مستحقات للبنك لدى البنوك الأخرى لم يتم تحصيلها بعد - ولذلك فهي تظهر بميزانية البنك.

من مكونات مقام النسبة السابقة ما يلي:

أ- الشيكات والحوالات والسندات المستحقة الدفع: تمثل هذه أوامر وتعليمات يتلقاها البنك من عملائه للدفع لآخرين، أي أنها تمثل إلتزامات على البنك لصالح المستفيدين. ومرفق صورة شيك (شكل ١/٣)



ب - مستحق للبنوك : سواء في شكل حسابات جارية أو غيرها ولصالح بنوك تجارية أخرى حيث يتم تسوية الشيكات ، والحوالات (قد تتم هذه تلغرافيا أو بالبريد) عن طريق غرفة المقاصة بالبنك المركزى ، ويضاف الى ماسبق ، الودائع التى يتلقاها البنك لحساب البنك المركزى ، وكذلك الأرصدة الخاصة بالبنوك المتخصصة.

ج - الجزء غير المغطى من خطابات الضمان : حيث يعتبر ذلك التزاما على البنك قبل الجهات التى صدر لصالحها خطاب الضمان ويظل قائما إلى أن يسترد الخطاب أو ينفذ العميل الإلتزام، ونعطى نموذجا يمكن به حساب نسبة السيولة سواء بالنسبة للمركز الرئيسى للبنك أو للفرع لأغراض المتابعة. (شكل ٢/٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

فرع : ....

شكل ٢/٣

الى : بنك المركز الرئيسى/القاهرة
(الادارة المالية)

بيان نسبة السيولة فى نهاية الأسبوع

عن شهر سنة الموافق / / ١٩

م	البسط	أرصدة	م	المقام	أرصدة
(١)	نقدية		(١)	شيكات وحوالات مستحقة الدفع	
(٢)	المبالغ المودعة لدى البنك المركزى /وزارة المالية		(٢)	ودائع متبادلة للبنوك (مستحق للبنوك .	
(٣)	شيكات وحوالات تحت التحصيل		(٣)	ودائع بالعملة المصرية / الأجنبية	
(٤)	مستحق على البنوك		(٤)	القيمة الغير مغطاة من خطابات ضمان مصدرة	
(٥)	أرصدة لدى البنك المركزى المصرى				
	المجموع			المجموع	

نسبة السيولة عن الاسبوع الحالى = ———— = ٪

نسبة السيولة عن الاسبوع السابق = ٪

اسم البنك ———— فرع ————

اعداد
التوقيع

٥ - نجمة الـ ١٥٪ من أرصدة الودائع بالعملات الحرة :

أصدر البنك المركزى المصرى قرارا فى ٣٠ يوليو ١٩٨١ - حيث أوجب على جميع البنوك المسجلة لديه - الإحتفاظ بنسبة ١٥٪ من مجموع أرصدة ودائع العملاء بالعملات الحرة بسعر الإيداع - وعلى أن يبين البنك ذلك فى بيان يقدمه للبنك المركزى مرة كل ثلاثة أشهر ويتضمن هذا البيان : أرصدة العملاء بالعملات الحرة ، ومقومة بالدولار الأمريكى ، ومعادلتها بالعملة المحلية ، وسعر الصرف الذى تم به حساب المقابل بالعملة المصرية حسب النموذج التالى :

شكل رقم ٣/٢

البنك الأهلى ....

بيان عن الودائع بالعملات الحرة عن شهر مارس ....

	القيمة بالدولار الأمريكى	المعادل بالعملة المحلية	سعر الصرف
(١) إجمالى أرصدة ودائع العملاء بالعملات الحرة.	...	...	...
(٢) نسبة الـ ١٥٪ من الودائع بالعملات الحرة (١٥٪ × بند (١)	...	...	...
(٣) الودائع السابق إيداعها لدى البنك المركزى وفقا للمركز فى	...	...	...
(٤) الودائع التى يتعين إيداعها لدى البنك المركزى (بند (٢) - بند (٣))	...	...	...

نشهد بصحة هذا البيان

اسم موقع البيان	الوظيفة	التوقيع
١ -	......	....
٢ -	......	....

حساب نسبة السيولة :

نعطى فيما يلى مثالا بغرض بيان كيفية حساب نسب السيولة عمليا ونعطى أولا الميزانية المجمعة للبنوك التجارية عن السنوات ١٩٨٣/١٩٨٤ ثم نتعرض لنسب السيولة المختلفة . (كما يوضحه الجدول رقم ١/٢).

المركز المالى الإجمالى للبنوك التجارية (بالمليون جنيه)

البيـــــان	١٩٨٤/٦/٣٠		١٩٨٣/٦/٣٠	
	فرعى	كلى	فرعى	كلى
أولا : الأصول :				
١ ـ نقدية وذهب		٣٠٩		٢٢٥
٢ ـ أرصدة لدى البنك المركزى		٤١٤٠		٢٦٩٢
٣ ـ أرصدة سائلة أخرى (حوالات ، كوبونات ، شيكات).		٣١٠		٢٢٢
٤ ـ أذون خزانـة.	...	...	...	...
٥ ـ أوراق تجارية مخصومة.		٢٤		٨٦٥
٦ ـ أوراق تجارية واستثمارات		١٢٢٥		٨٧١
ا ـ حكوميـة	٧٨٢		٥٠٧	
ب ـ أخـرى	٤٤٣		٣٦٤	
٧ ـ مستحق على البنوك		٥٧٣١		٥١٤٤
أ ـ فى مصر	١٩٤٢		١٦٧٤	
ب ـ فى الخارج	٣٧٨٩		٣٤٧٠	
٨ ـ قروض وسلفيات.		١٢٣٥٤		٩٦٠٤
٩ ـ أصول أخـرى .		١٤١١		١١٩٣
١٠ ـ مجموع الأصول.		٢٥٥٠٤		٢١١٢٦
ثانيا : الخصـوم:				
١ ـ راس المال المدفوع		٣٧٧		٣٠٣
٢ ـ احتياطيات وأرباح موزعة		٢٠١٩		١٥٩٢
٣ ـ شيكات وحوالات مستحقة الدفع		١٨٢		٢٠٧

تابع :

البيـــــان	١٩٨٤/٦/٣٠		١٩٨٣/٦/٣٠	
	فرعي	كلي	فرعي	كلي
(٤) مستحق للبنوك		٣٩٧٧		٢٩٣٦
أ - في مصر	١٥٠٧		١٠٤١	
ب - في الخارج	٢٤٧٠		١٨٩٥	
(٥) قروض من البنك المركزى		١٢١		٤٦
(٦) ودائـــع		١٦٢٨٦		١٣٦٨٣
أ - حكوميـة				
١ - جارية	١٧٠		٩٧	
٢ - لأجل	٤٥٥		١٠٨	
ب - هيئات شبة حكومية				
١ - جارية	١٦٤		٢١٩	
٢ - لأجل	٤٦٩		٣٤٢	
ج - جارية أخرى	٣٤٧٧		٣٠٠٧	
د - لأجل وتوفير وودائع أخرى	١١٧٥١		٩٩٠٩	
(٧) خصوم أخرى		٢٥٤٢		٢٣٥٩
مجموع الخصوم		٢٥٥٠٤		٢١١٢٦
التزامات عرضية		١٩٤٩٦		١٩٦٧٠

١ - نسبة الإحتياطي القانوني = الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزى / إجمالي الودائع وما في حكمهـا

= الأرصدة المودعة لدى البنك المركزى / (إجمالي الودائع + شيكات وحوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع + الأرصدة المستحقـة للبنوك + مبالغ مقترضة من البنك المركـزى).

نسبة الاحتياطى عن ١٩٨٤/٦/٣٠ هى :

٤١٤٠ ÷ (١٦٢٨٦ + ١٨٢ + ٢٩٧٧ + ١٢١) = ٤١٤٠ ÷ ٢٠٥٦٦ = ١ر٢٠٪ .

وكانت النسبة المناظرة عن ١٩٨٣/٦/٣٠ هى :

٣٦٩٢ ÷ (١٣٦٨٣ + ٢٠٧ + ٢٩٣٦ + ٤٦) = ٣٦٩٢ ÷ ١٦٨٧٢ = ٨ر٢١٪

حيث تقارن هذه النسب بالنسبة التى يحددها البنك المركزى لمعرفة مدى التزام البنك بتعليمات البنك المركزى فى هذا الشأن .

٢ ـ نسبة الرصيد النقدى = (الأرصدة لدى البنك المركزى + النقدية بخزينة البنوك) ÷ مقام نسبة الاحتياطى القانونى

النسبة فى ١٩٨٤/٦/٣٠ = (٤١٤٠ + ٣٠٩) ÷ ٢٠٥٦٦ = ٥٨ر٢١٪

النسبة المناظرة فى ١٩٨٣/٦/٣٠ = (٣٦٩٢ + ٣٢٥) ÷ ١٦٨٧٢ = ٩ر٢٣٪

٣ ـ نسبة السيولة = (نقدية وذهب لدى البنوك + أرصدة لدى البنوك + أصول سائلة أخرى + أذون الخزانة + أوراق تجارية واستثمارات مالية) ÷ (اجمالى الودائع بالعملة المصرية + المبالغ المقترضة من البنك المركزى + مستحقات البنوك + شيكات وحوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع)

وكانت النسبة فى ١٩٨٤/٦/٣٠ كما يلى :

(٣٠٩ + ٤١٤٠ + ٣١٠ + ٢٤ + ١٢٢٥) ÷ (١٦٢٨٧ + ١٢١ + ٢٩٧٧ + ١٨٢) = ٢ر٢٩٪

أما النسبة المناظرة فى ١٩٨٣/٦/٣٠ هى :

(٣٢٥ + ٣٦٩٢ + ٢٢٢ + ٦٥ + ٨٧١) ÷ (١٣٦٨٣ + ٤٦ + ٢٩٣٦ + ٢٠٦) = ٧ر٣٠٪

إدارة السيولـــة

تلتزم البنوك بالإحتفاظ بنسبة سيولة قانونية لا تقل عن ٣٠٪ من اجمالـي الودائع ومافي حكمها ، مع ضرورة توافر قدر إضافي من السيولة لمواجهة الطلب الموسمي أو الفعلي على القروض والسلفيات ، وكذلك السحب غير المتوقع من الودائع ، مما يبين مدى الصعوبة التي تنطوي عليها عملية تقدير الإحتياجات من السيولة .

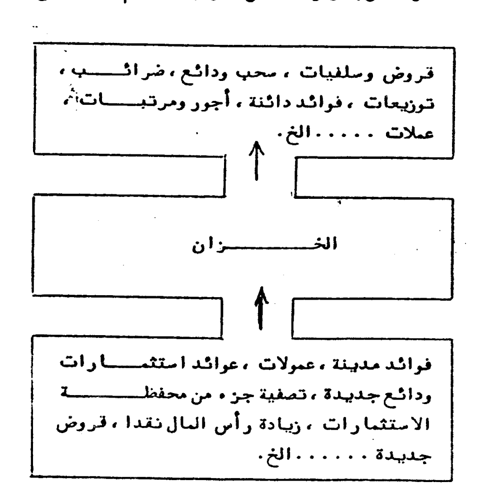
تعتبر النقدية بخزينة البنك وأذونات الخزانة المشكل الأساسي للسيولة - لذلك يجب التعرف على تطور هذا البند ، بينما تعتبر القروض والسلفيات أقل سيولة من البند السابق ، وتشير نسبة القروض والسلفيات / الودائع ، إلى مدى إستخدام البنك للودائع لتلبية إحتياجات العملاء ، وتسمى هذه بنسبة التوظيف ، فكلما إرتفعت هذه النسبة دلت على كفاءة البنك في تلبية القروض الإضافية ، وفي نفس الوقت لها أثر نفسي - حيث يجب على الإدارة توخي الحيطة والتروي عند منح قروض إضافية .

من الناحية النظرية - تمثل الودائع - الحد الأقصى للقروض والسلفيات التي يمكن للبنك منحها للعملاء ولكن من الناحية العملية لا تتجاوز نسبة التوظف ٦٥٪ من الودائع .

وقد تقاس السيولة أيضا بنسبة الأصول السائلة وشبة السائلة/الودائع ، ويعتبر هذا المقياس أكثر فاعلية من استخدام نسبة القروض / الودائع ، لأن هـذا المقياس (الأصول السائلة / الودائع) ، يتضمن اى متحصلات من القروض القائمة وكذلك الأموال التي قد يقترضها البنك من الغير ، وبذلك يمكن تشبيه مركز السيولة لأى بنك كالخزان reservoir تدخل وتخرج منه النقدية ، والفرق

بينهما (المدخلات والمخرجات) يشكل الرصيد النقدى ، وقد يدخل تحت هذا البند أيضا الأوراق المالية الحكومية أو المضمونة منها المتدرجة في تواريخ استحقاقها طالما أنه يمكن تحويلها الى نقدية بدون خسارة.

تختلف الإحتياجات من السيولة من بنك لآخر ، وأيضا تختلف هذه الاحتياجات من وقت لآخر بالنسبة للبنك الفردى بسبب إختلاف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهو ما يمكن تصويره بالرسم ١/٣ التالى :



يدعو ما سبق إلى ضرورة تقدير إحتياجات السيولة - بالتنبؤ بالطلب على القروض والسلفيات ، ودراسة سلوك الودائع ، وذلك حتى لا يضطر البنك إلى التصفية الإجبارية لبعض أصوله ، وما قد يترتب على ذلك من مخاطر . ويساعد هذا التقدير في المواءمة بين متطلبات السيولة والربحية .

يمكن بالرجوع الى البيانات الماضية- التعرف على التغيرات فى حركة كل من الودائع والقروض . وبالتالى تقدير حجم السيولة المطلوب -حيث تزداد الحاجة فى الحالتين الآتيتين :

١ - زيادة القروض والسلفيات بدرجة أكبر من الزيادة فى الودائع.

٢ - تناقص الودائع بدرجة أكبر من تناقص القروض والسلفيات .

وبذلك يتضح أن متطلبات السيولة[1]. تتوقف على كل من الودائع والقروض .

السيولة لمقابلة سحب الودائع . deposit liquidity

تتوقف متطلبات السيولة الى حد كبير على نوع وحجم وسلوك الودائع لدى البنك ، فهى تمثل إلتزامات قبل المودعين ، والتى تتفاوت من حيث السيولة ، فليس المهم تصنيف الودائع إلى : تحت الطلب ، توفير ، آجلة ..... الخ . أو وفقا لمصادرها الى ودائع أفراد ، ودائع حكومية ... الخ . ولكن الأهم معرفة درجة أو إحتمال سحب كل نوع من هذه الودائع خلال الفترة القصيرة .

تصنف الودائع لأغراض السيولة إلى ثلاثة انواع هم :

١ - ودائع مؤكدة السحب .

٢ - ودائع محتملة السحب .

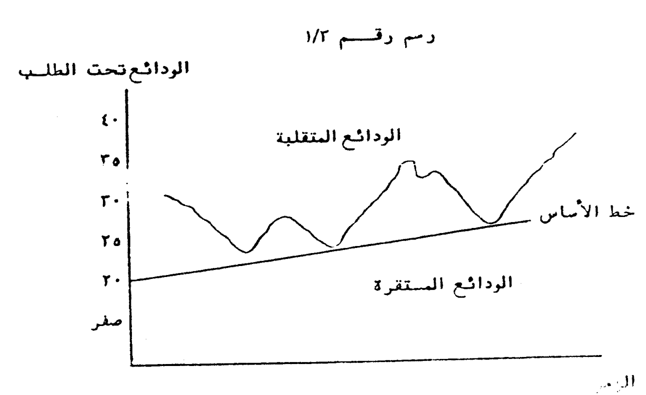
٣ - ودائع غير مؤكدة السحب ، ولكن يحتمل سحبها فى ظروف خاصة . وبصفة عامة كلما زاد إحتمال سحب الوديعة ، كلما تطلب ذلك سيولة أكبر ومن أمثلة الودائع المؤكدة السحب - المرتبات المحولة على البنك ، فقد يتم سحبها خلال أسبوع ، وكذلك الحال أيضا بالنسبة للزيادة الموسمية فى بعض الودائع فهى مؤقتة ويعاد سحبها فيما بعد .

---

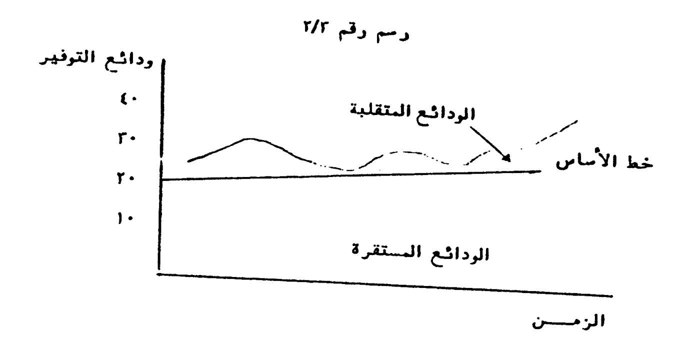
(1) Crosse H D , Hempel G H , op cit , p 144

بصفة عامة - تسمى الودائع التي يتم سحبها خلال سنة بالودائع غير المستقرة volatile ، لذلك من الأنسب إستثمار هذه الودائع في أصول أكثر سيولة تتناسب وتواريخ استحقاقها مع أزمنة سحب هذه الودائع. ويمكن التعرف على الودائع المتقلبة volatility deposite ، باستخدام الرسوم البيانية للودائع على مدار عدة سنوات أو شهور ، حيث يمكن التوصل الى مايسمى بخط الإتجاه أو الأساسي trend line وهو الخط الذى يمر بالقرب من النقاط الدنيا للودائع وبذلك تتحدد الودائع المستقرة non volatile ، وهي التي تقع أسفل هذا الخط ، أما الودائع غير المستقرة فهي التي تقع أعلى خط الأساس كما تبرزه الرسوم البيانية الأربعة الآتية :

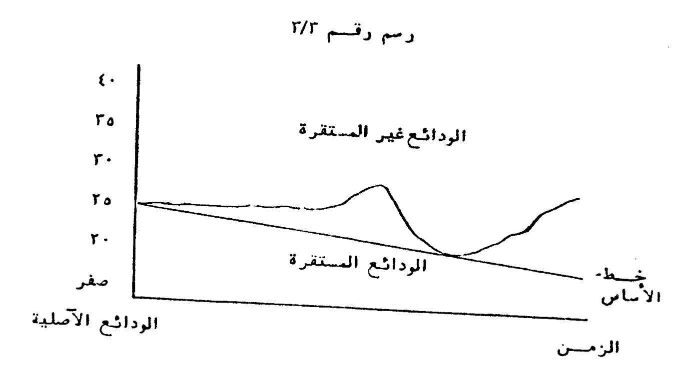
رسم رقم ١/٣



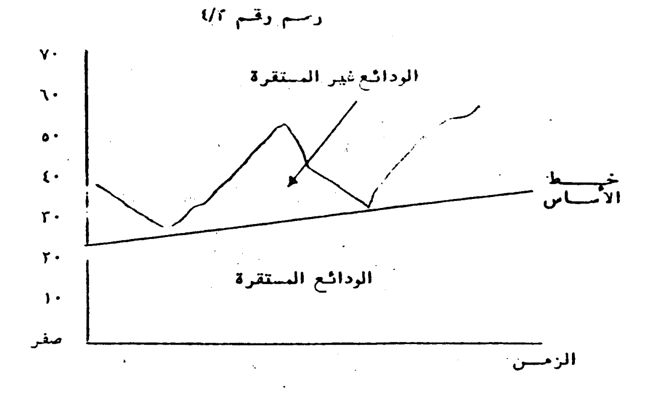
رسم رقم ٢/٢



رسم رقــم ٢/٣



رسم رقم ٢/٤



تبين الرسوم السابقة خط الأساس وهو عبارة عن الخط الفاصل بين الودائع المستقرة وغير المستقرة لكل من الودائع تحت الطلب Demand deposits وودائع التوفير passbook Saving ، الودائع لأجل time deposits، ولا شك أن ذلك يساعد فى رسم سياسة السيولة ، والإستثمار للودائع ، ولا شك أن ذلك يساعد أيضا فى تحديد درجة الأمان marginal safety ، وفى حالة الإرتفاع فى أسعار الفائدة ، فإن ذلك يعنى زيادة الطلبات الخاصة بتصفية شهادات الإدخار بطريقة غير منتظرة مما يوجب على البنك الإحتفاظ برصيد نقدى أكبر لمواجهة مثل هذه الظروف .

ويشير الرسم الأخير الإحتياجات من السيولة لمقابلة طلبات السحب لكل أنواع الودائع - فقد تقل الحاجة الى السيولة اذا كانت التقلبات لكل من الودائع تحت الطلب والودائع لأجل متضادة .

يعني ما سبق أن السيولة لها عدة أدوار أو وظائف ، فهي تمكن من مواجهة سحب الودائع غير المستقرة ، وأيضا مقابلة الطلبات غير المتوقعة لسحب الودائع تحت الطلب ، ويحدد حجم هذا النوع وفقا للخبرة ، (الودائع تحت الطلب التي تقع تحت بند السحب الغير متوقع تساوي حجم الودائع تحت الطلب ناقص ذلك الجزء من الودائع تحت الطلب غير المستقر) . ويعني هذا توافر قدر ملائم من السيولة لمواجهة هذا النوع بصفة خاصة .

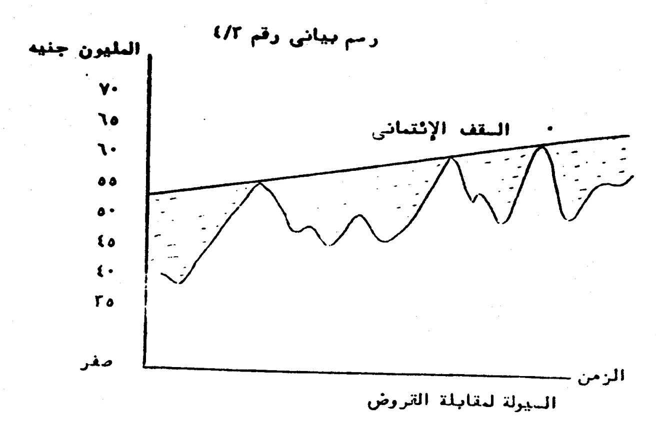
الوظيفة الثالثة هي مواجهة إحتمال السحب من ودائع التوفير والودائع لأجل ، فقد يتم السحب من هذا النوع بدون مقدمات أو دلائل أو مؤشرات تعطي الإدارة فرصة لتدبير السيولة الكافية لمواجهة طلبات السحب .

وأخيرا - تمكن السيولة من تلبية طلبات السحب من المودعين لظروف إستثنائية ، ويتوقف حجم الرصيد النقدي الذي يخصص لمواجهة مثل هذه الأحوال على مدى إمكانية البنك في تدبير موارد أخرى لمواجهة هذه المسحوبات .

السيولة لأغراض تلبية القروض والسلفيات Liquidity for loans

تزيد الحاجة للسيولة نتيجة لزيادة الطلب على القروض بدرجة أكبر من الإنخفاض في الودائع ولتجنب هذا الوضع - يحتفظ البنك بأصول سائلة لتلبية إحتياجات العملاء المؤكدة السداد ، لذلك يجب تلبية الإحتياجات المحلية من القروض والسلفيات ، وتسمى هذه بالسيولة لمقابلة الزيادة في القروض والسلفيات وقد تكون هذه المتطلبات من السداد ، موسمية او مؤقتة والتي تماثل الودائع غير المستقرة حيث يمكن إبرازها بالرسم البياني رقم ٢/٤ التالي :

رسم بياني رقم ٢/٤



السيولة لمقابلة القروض

فالخط الذى يمر بالنقط القصوى - يسمى بالسقف الإئتمانى ceiling trend، فالزيادة فى القروض تعنى المزيد من السيولة - فالنقط أسفل الخط أو السقف الإئتمانى - تمثل الأصول السائلة فى الأجل القصير التى يجب أن تكون فى حوزة البنك لمقابلة هذه الإحتياجات الموسمية.

إذا زادت القروض بدرجة أكبر من الودائع وكانت الإدارة تتوقع ذلك، فلا بد من تدبير موارد إضافية لمقابلة الزيادة فى القروض والسلفيات، وتعويض النقص فى الودائع كمصدر للتمويل، لذلك فإن إمكانية الإقتراض لمستقبل البنك - تتوقف على موارده المالية - سواء بطريقة مباشرة عن طريق زيادة الودائع، أو بطريقة غير مباشرة وذلك بمشاركة بنوك أخرى فى تلبية القروض والسلفيات أو ببيع بعض الأصول التى يمتلكها البنك.

اذا كانت نسبة القروض / الودائع Loans to deposits مرتفعـــــة. استلزم الأمر البحث عن حل ملائم لتوفير السيولة لتمويل القروض المحلية مـــن خلال حملة لتنشيط وتنمية حجم الودائع او التكامل مع مؤسسة مالية أخرى.

الفصل الرابع

سياسة الودائع

تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية ـ لذلك تحرص البنوك على تنميتها ، من خلال تنمية الوعى المصرفى ، والادخارى ، بالتوسع فى فتح المزيد من الوحدات المصرفية ، وتبسيط اجراءات التعامل ، أى السحب والإيداع ، ورفع كفاءة الأوعية الإدخارية .

لا شك أن لسعر الفائدة تأثير فى جذب الودائع ، ولتحقيق المزيد من جذب الودائع ، حدث تطور فى أسعار الفائدة على الودائع كما بينه الجدول ١/٤

جدول ١/٤

هيكل أسعار الفائدة على الودائع وتطورها

تاريخ سريان سعر الفائدة (٪)	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠		١٩٨١	١٩٨٢
	١/٢	١٧/٦	١/١	١/٤	١/٦	١/١	١/٧ وحتى اخر يونيو ٨٥
لمدة ٧ أيام واقل من ١٥ يوم	—	—	—	٤ر٥	٤ر٥	٥	٥
لمدة ١٥ يوم وأقل من شهر	٣	٤	٥	٥ر٥	٥ر٥	٦	٦
لمدة شهر وأقل من ٣ شهور	٤	٤ر٥	٥ر٥	٦	٦ر٥	٧ر٥	٧ر٥
لمدة ٣ شهور وأقل من ٦ شهور	٥	٥ر٥	٦	٧	٧ر٥	٨ر٥	٨ر٥
لمدة ٦ شهور وأقل من سنة	٥ر٥	٦	٦ر٥	٧ر٥	٨	٩	٩ر٥
لمدة سنة وأقل من سنتين	٦	٦ر٥	٧	٨	٩	٩ر٥	١١
لمدة سنتين وأقل من ٣ سنوات	٦	٧	٧ر٥	٨ر٥	٩ر٥	١٠ر٥	١٢
لمدة ٣ سنوات وأقل من ٥ سنوات	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢ر٥
لمدة ٥ سنوات	٦	٧	٨ر٥	٩ر٥	١٠ر٥	١١ر٥	١٣
ودائع التوفير	٥	٥	٦	٧	٨	٨ر٥	١٠
سعر الفائدة على شهادات الاستثمار (٪)	ابريل ١٩٧٧	نوفمبر ١٩٧٨	١٩٧٩	مايو	يوليو	فبراير ١٩٨١	اغسطس ١٩٨٢ وحتى اخر يونيو ١٩٨٥
	٧	٩	٩	١٠	١١	١٢	١٢ ١/٤

المصدر : التقرير السنوى ـ البنك المركزى المصرى ١٩٨٥/٨٤ ـ صفحة ١٢٩ .

يلاحظ من الجدول زيادة أسعار الفائدة على الودائع ، وذلك بهدف التشجيع على الادخار .

تنبنى سياسة الودائع للبنك التجارى على جذب المزيد من الودائع ، ويهمنا التعرف على الأنواع المختلفة من الودائع ، وخصائصها ، وتصنيفاتها ، والأهمية النسبية لكل نوع ، حيث تتفاوت الودائع من حيث آجالها ، والنشاط الإقتصادى للمودعين ، والقطاعات التى ينتمون إليها .

أولا : تصنيف الودائع وفقا لأجل الإستحقاق : (١)

أ ـ الودائع الجارية وتحت الطلب : Demand deposits

يمكن للعميل السحب منها فى أى وقت ، ولا تدفع عنها فوائد ، حيث يتم السحب اما بواسطة شيكات ، أو إيصالات صرف ، أو أوامر دفع ، يحررها العملاء .

ويلاحظ أن هذا النوع متزايدة من عام لآخر ، وبذلك يمكن إعتبار جزء منها ثابت ، ويقدر وفقا للخبرة ، وبالاستعانة بالأرقام الماضية ، وبالتالى توجيهه الى النشاط الإستثمارى (الإقراض ، الإستثمار) مع الأخذ فى الحسبان الظروف الإقتصادية ، ومتطلبات السيولة . ويوضح الجدول ٢/٤ حجم الودائع تحت الطلب وتطورها بالمليون جنيه .

---

(١) صالح ، ابراهيم مختار ـ موارد البنوك التجارية وتوظيفاتها ـ معهد الدراسات المصرفية ـ البنك المركزى المصرى ـ ١٩٧٣/٧٢ ـ صفحة ١٢٠ .

جدول ٤/أ

الودائع تحت الطلب وتطورها (القيمة بالمليون جنيه)

	اجمالى الودائع	ودائع التوفير والودائع لأجل	الودائع تحت الطلب بالمليون جنيه	نسبة الودائع تحت الطلب لاجمالى الودائع
١٩٧٦	٣ر١٩٢٢	٩ر١٢٥٣	٤ر٦٦٨	٨ر٣٤%
١٩٧٧	٧ر٢٥٤٣	١ر١٥١٢	٦ر١٠٣١	٦ر٤٠%
١٩٧٨	٦ر٣٢٨٧	٦ر١٩٦٨	١٣١٩	١ر٤٠%
١٩٧٩	١ر٤٧٣١	٣ر٢٥٩٥	٨ر٢١٣٥	١ر٤٥%
١٩٨٠	٥ر٦٥١٧	٥ر٣٤٦٣	٣٠٥٤	٩ر٤٦%
١٩٨١	٤ر٩٣٠٣	٧ر٥٠٧٨	٧ر٤٢٢٤	٤ر٤٥%
١٩٨٢	٧ر١٢١٩٥	٦٦٠٧	٧ر٥٥٨٨	٨ر٤٥%
١٩٨٣	٩ر١٥٠٧٦	٦ر٩٠٤٨	٣ر٦٠٢٨	٤٠%
حتى مارس ١٩٨٤	٦ر١٥٤٨٠	٥ر٩٤٣٧	١ر٦٠٤٣	٣٩%

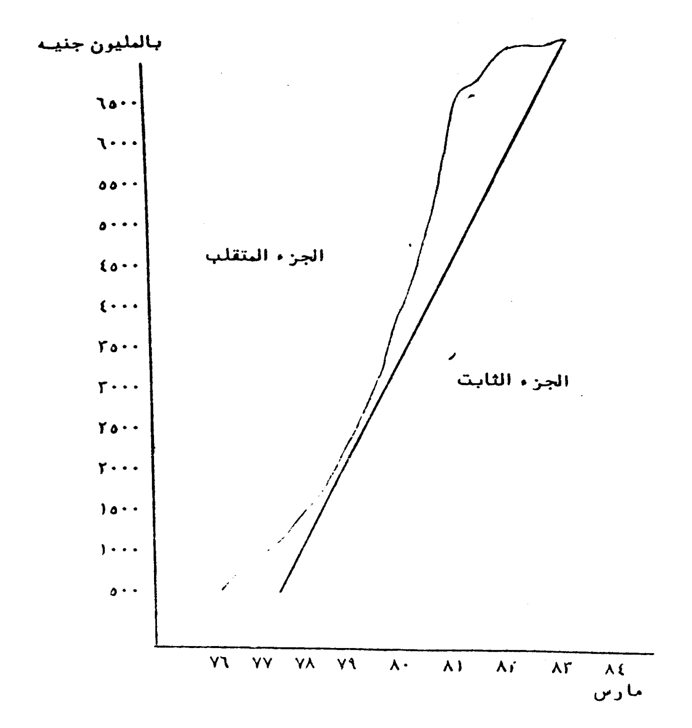
يلاحظ من الجدول تزايد حجم الودائع تحت الطلب من حيث الحجم من سنة لأخرى ، وان كانت نسبة هذه الودائع إلى اجمالى الودائع تناقصت فى السنوات الاخيرة ، ويرجع هذا الى زيادة أسعار الفائدة على الودائع لأجل ، والتوفير كما سبق أن أوضحنا .

يجب على ادارة البنك دراسة سلوك هذا النوع من الودائع لرسم سياسة استثمارها بما يتمشى مع خصائصها - حيث توظف الجزء الثابت من هذا النوع فى استثمارات طويلة الأجل نسبيا . أما الجزء المتغير او المتقلب - يتم استثمارها فى أصول أكثر سيولة ، وبذلك يمكن التوفيق بين متطلبات السيولة

---

(١) حصل الكاتب على ارقام اجمالى الودائع ، وودائع التوفير ولأجل من المجلة الاقتصادية التى يصدرها البنك المركزى المصرى - المجلد الرابع والعشرين - العدد الأول - ١٩٨٤ - صفحة ١٣٥ ، ١٣٨ .

والربحية ، وبين الشكل رقم ١/٤ الجزء الثابت والمتقلب من الودائع تحت الطلب من واقع بيانات الجدول ٢/٤.



ب - الودائع لأجل والودائع بإخطار سابق :

لا يجوز السحب من الودائع لأجل قبل حلول ميعاد الاستحقاق ، وفى مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد تتفاوت معدلاتها حسب مدة الإيداع ، وقد تجدد الوديعة تلقائيا ولمدة مماثلة ، بناء على طلب كتابى من العميل - وإذا لم يطلب العميل ذلك عند حلول أجل الإستحقاق - يتوقف حساب الفائدة ، ويحول الرصيد إلى حساب تحت الطلب .

أما الحسابات بإخطار - يجوز للعميل الإيداع فى أى وقت ولكن لا يجوز السحب قبل إخطار البنك بمدة يتفق عليها ، وعلى أن يحدد فى الإخطار المبلغ المراد صرفه من الحسابات ، وتاريخ الصرف ، ولا يجوز أن تقل مدة الإخطار عن ١٥ يوم ، وبذلك يتاح للبنك فرصة لإمكانية توفير السيولة لتلبية طلب العميل بعد إنتهاء مدة الإخطار يحول المبلغ الذى سبق الإخطار عنه الى حساب تحت الطلب .

يتضح مما سبق أن الحساب لأجل - يناسب العميل الذى يمكنه التنازل عن السيولة الحاضرة الى المستقبل وفقا لظروفه . أما الحساب بإخطار - يناسب العميل الذى يمكنه التنازل عن السيولة لأجل ، يحدده خلال فترة الإيداع .

جـ - ودائع التوفير :

تدون الودائع بدفتر التوفير الذى يحتفظ بالعميل ويقدمه عند كل من عملية السحب والإيداع - ويتناسب هذا النوع من الحسابات - الأفراد الذى يسعون وراء العائد المرتفع نسبيا بدون التضحية بالسيولة - حيث يمكن السحب والإيداع فى أى وقت .

توجد أنواع أخرى من حسابات التوفير والتى تتضمن الى جانب منح فائدة عليها إعطاء صاحبها حق الإشتراك فى إقتراعات - على جوائز عينية ،

أو نقدية ، وذلك بشرط أن يحتفظ العميل بالوديعة مدة لا تقل عن عام ٠ مثـــال ذلك شهادات الإستثمار التي يصدرها البنك الأهلي المصرى ٠ وتوضح الجـداول ارقام[1] ٣/٤ ، ٤ ، ٥ ، ٦ جملة مبيعات شهادات الإستثمار للمجموعـــات الثلاث ، وجملة الإستردادات ، وصافي المبيعات موزعة جغرافيا ، وموزعة حســب الملكية ٠

جـــدول ٣/٤

جملة مبيعات شهادات الإستثمار للمجموعات الثلاث حسب النوع *

(القيمة بالمليون جنيه)

آخر	(أ) ذات القيمة المتزايـــدة		(ب) ذات العائد الجـــارى		(ج) ذات الجوائز		الجملـــة	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
٧٣	٥٤ر٦	٢١ر٦	١٦٩ر٥	٦٧ر١	٢٨ر٤	١١ر٢	٢٥٢ر٥	١٠٠
٧٤	٦٧	٢١ر١	٢١٥ر١	٦٧ر٨	٣٥ر٤	١١ر١	٣١٧ر٥	١٠٠
٧٥	٨٤ر٨	٢١	٢٧٣ر٤	٦٧ر٨	٤٥ر٢	١١ر٢	٤٠٣ر٤	١٠٠
٧٦	١٠٣	٢٠ر٢	٣٤٩ر٩	٦٨ر٨	٥٦ر١	١١	٥٠٩	١٠٠
٧٧	١٢٤ر٢	١٨ر٩	٤٦٤ر٢	٧٠ر٦	٦٩ر٢	١٠ر٥	٦٥٧ر٦	١٠٠
٧٨	١٤٨	١٧ر٧	٦٠٤ر٥	٧٢ر٣	٨٤ر٧	١٠ر١	٨٣٧ر٢	١٠٠
٧٩	١٧٥ر٤	١٦ر٢	٨٠٠ر٧	٧٤ر٢	١٠٣ر٤	٩ر٦	١٠٧٩ر٥	١٠٠
٨٠	٢٠٨ر٩	١٥ر٣	١٠٢٩ر٨	٧٥ر٥	١٢٥ر٥	٩ر٢	١٣٦٤ر٢	١٠٠
٨١	٢٥٦ر٤	١٤ر٩	١٣١٧ر٧	٧٦ر٥	١٤٩ر١	٨ر٦	١٧٢٣ر٢	١٠٠
٨٢	٣١٦ر٣	١٤ر٨	١٦٥٣	٧٧	١٧٦ر٢	٨ر٢	٢١٤٥ر٤	١٠٠
سبتمبر ١٩٨٣	٣٧٨ر٩	١٥	١٩٤٩ر١	٧٧ر١	١٩٩ر١	٧ر٩	٢٥٢٧ر١	١٠٠

(١) البنك الاهلي المصرى ـ النشرة الاقتصادية ـ المجلد السادس والثلاثـــون ـ العدد الرابع ـ ١٩٨٣ ، صفحة ٥٠٣ ، ٥٠٤ ، ٥٠٥ ، ٥٠٦ ٠

* ارقام مجمعة تشمل المجموعتين أ ، ب التي صدرتا لأول مرة في ٢١ ينايـــر ١٩٦٥ والمجموعة ج التي صدرت لأول مرة في ٤ فبراير ١٩٦٨ ٠

يتضح من جدول ٣/٤ - أنه على الرغم من تزايد مبيعات شهادات الإستثمار من سنة لأخرى - الا أنه بتصنيف المبيعات ، حسب النوع - يتضح أن نسبة مبيعات المجموعات أ ، ج إلى اجمالى المبيعات متناقصة بينما تتزايد المبيعات من شهادات الإستثمار ذات العائد الجارى. ونرى أن المستثمر فى هذا البند يفضل السيولة - حيث يمكنه تصفية الشهادة فى أى وقت وأيضا العائد ، حيث يمكنه صرف العائد كل ستة أشهر .

يبين الجدول رقم ٤/٤ جملة استردادت شهادات الاستثمار للمجموعات الثلاث موزعة حسب النوع (القيمة بالمليون جنيه)

فى آخر	(أ) ذات القيمة المتزايدة		(ب) ذات العائد الجارى		(ج) ذات الجوائز		الجملة	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
٧٣	١٢ر١	٢٠ر٢	٣٠ر٦	٥١ر١	١٧ر٢	٢٨ر٧	٥٩ر٩	١٠٠
٧٤	١٥ر٩	١٩ر٦	٤٢ر٦	٥٢ر٥	٢٢ر٧	٢٧ر٩	٨١ر٢	١٠٠
٧٥	٢٣ر٨	٢٠ر٤	٦٣ر٤	٥٤ر٥	٢٩ر٤	٢٥ر١	١١٦ر٩	١٠٠
٧٦	٣٤ر٢	٢٠ر٩	٩٢ر٣	٥٦ر٢	٣٧ر٦	٢٢ر٩	١٦٤ر١	١٠٠
٧٧	٤٤ر٦	٢٠ر٧	١٢٣ر٤	٥٧ر٣	٤٧ر٤	٢٢	٢١٥ر٥	١٠٠
٧٨	٥٦ر٥	٢٠	١٦٦ر٧	٥٩ر١	٥٨ر٨	٢٠ر٩	٢٨٢	١٠٠
٧٩	٧٠ر٨	١٩ر٣	٢٢٣ر٨	٦٠	٧٢ر٧	١٩ر٨	٣٦٧ر٣	١٠٠
٨٠	٨٧ر٧	١٨ر٣	٣٠٢	٦٣ر٢	٨٨ر٤	١٨ر٥	٤٧٨ر١	١٠٠
٨١	١٠٤ر٩	١٧ر٣	٣٩٦ر٩	٦٥ر٤	١٠٤ر٨	١٧ر٣	٦٠٦ر٦	١٠٠
٨٢	١٢٥ر٩	١٦ر٦	٥١١ر٩	٦٧ر٣	١٢٢ر٦	١٦ر١	٧٦٠ر٤	١٠٠
سبتمبر ٨٣	١٤٠ر٧	١٦	٦٠٣ر٧	٦٨ر٥	١٣٧	١٥ر٥	٨٨١ر٤	١٠٠

يتضح من الجدول وبالنظر الى التوزيع النسبى للإستردادات النوعية بالمقارنة بالاجمالى - أن شهادات الإستثمار ذات العائد الجارى تشكل النسبة

العظمى ويرجع ذلك إلى إمكانية الاسترداد فى أى وقت وبدون شروط مسبقـــة، ويتناسب هذا النوع من المودعين الذى يفضلون السيولة مع العائد المرتفع نسبيا .

يبين الجدول رقم ٤/٥ صافى المبيعات من شهادات الاستثمار موزعة جغرافيـــا (١)

(القيمة بالمليون جنيـه)

فى اخر	القاهرة		الاسكندرية		الوجه البحرى ومنطقة القناة		الوجه القبلى		المجموع	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
٧٣	١٢٧ر٥	٧١ر٤	٢٧ر٧	١٤ر٤	١٧ر٢	٨ر٩	١٠ر٢	٥ر٢	١٩٢ر٦	١٠٠
٧٤	١٦٦ر٦	٧٠ر٥	٣٥ر٨	١٥ر٢	٢١ر٥	٩ر١	١٢ر٤	٥ر٢	٢٣٦ر٣	١٠٠
٧٥	٢٠٠ر١	٦٩ر٨	٤٤ر٧	١٥ر٦	٢٦ر٧	٩ر٣	١٥	٥ر٢	٢٨٦ر٥	١٠٠
٧٦	٢٤٥ر٥	٦٩ر٧	٥٤ر٩	١٦	٣٢ر١	٩ر٣	١٧ر٤	٥	٣٤٤ر٩	١٠٠
٧٧	٣٠٧ر٦	٦٩ر٥	٧١ر٥	١٦ر٢	٤١ر١	٩ر٣	٢٢	٥	٤٤٢ر٢	١٠٠
٧٨	٣٨٤ر٥	٦٩ر٢	٩١ر٤	١٦ر٥	٥٢ر٦	٩ر٥	٢٦ر٧	٤ر٨	٥٥٥ر٢	١٠٠
٧٩	٤٨٨ر٣	٦٨ر٦	١١٨ر٤	١٦ر٦	٧٠ر٧	٩ر٩	٣٤ر٨	٤ر٩	٧١٢ر٢	١٠٠
٨٠	٥٩٨	٦٧ر٥	١٤٧ر٩	١٦ر٧	٩٤ر٦	١٠ر٧	٤٥ر٦	٥ر١	٨٨٦ر١	١٠٠
٨١	٧٥٠	٦٧ر٢	١٨٦ر٢	١٦ر٧	١٢٢	١٠ر٩	٥٨ر٤	٥ر٢	١١١٦ز٦	١٠٠
٨٢	٩٥١ر٦	٦٨ر٧	٢٢٣ر٩	١٦ر٢	١٤٢ر٧	١٠ر٣	٦٦ر٨	٤ر٨	١٣٨٥	١٠٠
سبتمبر ٨٣	١١٥١ر٥	٧٠	٢٥٨ر١	١٥ر٧	١٦١ر٦	٩ر٨	٧٤ر٥	٤ر٥	١٦٤٥ر٧	١٠٠

يتضح من الجدول تناقص نسبة مبيعات شهادات الإستثمار إلى اجمالى صافى المبيعات فى منطقة القاهرة ، وقد تزايدت هذه النسبه فى منطقة الاسكندريـــة وان كانت منطقة القاهرة تستحوذ على النسبة العظمى من المبيعات ، وبالمقابـل ايضا تزايدت نسبة المبيعات فى منطقة الوجه البحرى والقناه ، بينما كانت هذه النسبة متذبذبة فى منطقة الوجه القبلى ، ونرى أن منطقة القاهرة يمكن وصفهـــا

(١) بيانات الجدول ٤/٥ مستمدة من الجدولين ٤/٢ ، ٤/٤ اى الفرق بين جملـــة المبيعات وجملة الاستردادات فى كل سنة .

بأنها وصلت الى مرحلة التشبع ، وأنه يمكن تنشيط وزيادة المبيعات فى المناطق الأخرى من خلال حملات الدعاية وتنشيط المبيعات .

يبين الجدول ٤/٦ توزيع صافى المبيعات من شهادات الإستثمار موزعة حسب الملكية (القيمة بالمليون جنيه)

	أشخاص طبيعيون		أشخاص اعتباريون		المجموع	
	القيمة	٪	القيمة	٪	القيمة	٪
٧٣	١٦٧ر١	٨٦ر٨	٢٥ر٥	١٣ر٢	١٩٢ر٦	١٠٠
٧٤	٢٠٩ر٣	٨٨ر٦	٢٧	١١ر٤	٢٦ر٣	١٠٠
٧٥	٢٥٩ر١	٩٠ر٤	٢٧ر٤	٩ر٦	٢٨٦ر٥	١٠٠
٧٦	٣١٥ر٥	٩١ر٥	٢٩ر٤	٨ر٥	٣٤٤ر٩	١٠٠
٧٧	٤١٠ر٤	٩٢ر٨	٣١ر٨	٧ر٢	٤٤٢ر٢	١٠٠
٧٨	٥٢١ر٣	٩٣ر٩	٣٣ر٩	٦ر١	٥٥٥ر٢	١٠٠
٧٩	٦٧٦ر٤	٩٥	٣٥ر٨	٥	٧١٢ر٢	١٠٠
٨٠	٨٤٩ر٥	٩٥ر٩	٣٦ر٦	٤ر١	٨٨٦ر١	١٠٠
٨١	١٠٦٦ر٦	٩٥ر٥	٥٠	٤ر٥	١١١٦ر٦	١٠٠
٨٢	١٢٤٧	٩٠	١٣٨	١٠	١٣٨٥	١٠٠
سبتمبر ٨٣	١٤٤٤	٨٧ر٧	٢٠١ر٧	١٢ر٣	١٦٤٥	١٠٠

بالرجوع إلى الجدول ٤/٦ . يتضح تزايد نسبة المبيعات من شهادات الإستثمار الى الأشخاص الطبيعيون من سنة لأخرى، وإن تناقصت هذه النسبة فى سنوات ١٩٨١ ، ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ . وبالمقابل تناقصت نسبة مبيعات شهادات الإستثمار الى الأشخاص الاعتباريون من سنة لأخرى ثم تزايدت فى السنوات ١٩٨١ ، ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ . أما من حيث الحجم ـ فقد تزايدت المبيعات لكلا النوعين ، ولكن الإختلاف فى التوزيع النسبى . ولا شك أن التوزيع حسب

المناطق الجغرافية وحسب الملكية له تأثير في رسم السياسات المستقبلية للبنك من أجل جذب مزيد من المدخرات .

د - **الوديعة المجمدة :**

من أمثلة هذا النوع - التأمينات النقدية التي تتقاضاها البنوك التجارية نظير اصدار خطابات الضمان والتي لا ترد عادة الا بعد إعادة خطاب الضمان للبنك بعد إنتهاء الغرض من إصداره . وتتقاضى البنوك أيضا تأمينات نقدية نظير تمويل بعض الإعتمادات المستندية الخاصة بإستيراد السلع من الخارج .

ويلاحظ أنه مع تزايد النشاط الاقتصادي ونموه - فإنه يقابل عادة عملية رد بعض التأمينات ، وورود تأمينات أخرى ، مما يعني زيادة حجم هذه الودائع ، أو على الأقل ثباتها ، مما يعني ضرورة وجود سياسة لتوظيفها بما يتمشى وهدف الربحية ، وبحيث لا يطغى ذلك على السيولة المطلوبة .

ثانيا : تصنيف الودائع حسب النشاط الإقتصادي للمودعين :

يلاحظ أن للنشاط الإقتصادي للمودعين أثره على تطور هذه الودائع لدى البنوك خاصة من حيث حجم هذه الودائع ، وحركة الإيداع ، والسحب ، لذلك يمكن تصنيفها وفقا لما يلي :

أ - **ودائع البيوت التجارية .**

تتمشى حركة الودائع بالنسبة لهذا البند وفقا لطبيعة النشاط التجاري ، وما يتصف به من استقرار أو تقلب - لذلك ينبغي دراسة ظروف وأوضاع المؤسسات التجارية المتعاملة مع البنك لتقدير وتوقيت عمليات السحب المتوقعة من ودائعها ، وبالتالي وضع السياسات التي تتلاءم وظروف هذه الفئة ، سواء من حيث السيولة المطلوبة أو استثمار هذه الودائع .

ب - ودائع المنشآت الصناعية .

يرتبط السحب والإيداع بالنسبة لهذه الفئة بالدورة الإنتاجية . فمع بداية الدورة الإنتاجية تتزايد المسحوبات لتمويل المشتريات من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج ودفع الإجور والمرتبات . . . الخ ، ومع تمام الدورة الإنتاجية - تبدأ الودائع فى الزيادة نتيجة المبيعات النقدية ، وتحصيل الذمم والمستحقات الأخرى ، وقد يحدث فى بعض الأحيان زيادة المسحوبات عن المعدل العادى ، بسبب عمليات التجديد والتوسع ، وأداء التوزيعات النقدية ، ويتطلب كل هذا - وجود سياسة قائمة على أساس دراسة سلوك هذا النوع من الودائع ، بحيث يمكن المواءمة بين متطلبات السيولة والربحية .

جـ - ودائع المنشآت الزراعية والزراع .

تتأثر الودائع بمواسم الزراعة ، حيث تزيد المسحوبات مع بداية موسم الزراعة ، ثم تزيد الودائع مع بيع المحصولات ، وقد يحدث سحب منتظم وموسمى للأفراد الزراع لمواجهة النفقات الشخصية ، التى ترتبط ببداية الموسم - وعموما لا تشكل هذه الودائع حاليا الأهمية التى كانت عليها فى الماضى بسبب وجود بنك التنمية والإئتمان الزراعى الرئيسى .

د - ودائع المنشآت الخدمية .

وهى الخاصة بودائع الفنادق ومؤسسات النقل والسياحة - فبخلاف المسحوبات العادية لأداء الأنشطة فقد تحتاج إلى مبالغ كبيرة لعمليات التجديد والتوسع ، لذلك يجب أخذ هذه العناصر فى الإعتبار فى رسم سياسة السيولة واستثمار الودائع بالنسبة لهذه الفئة .

هـ - ودائع أصحاب المهن الحرة والعاملين .

كودائع الأطباء والصيادلة والمحامين والمحاسبين والمقاولين (مهن حرة) وهذه الودائع متزايدة باستمرار ، أما ودائع العاملين ، والتى تتمثل فى المرتبات المحولة على البنوك -حيث يتم سحب معظمها فى الأيام القليلة التالية للإيداع .

ثالثا : تصنيف الودائع حسب قطاعات المودعين .

تصنف الودائع حسب قطاعات المودعين لمسايرة التبويب المتبع فى الخطة الإقتصادية والإجتماعية للدولة ، والتى توضع على أساس قطاعى فضلا عن إستخدام ذلك فى الحسابات القومية وجداول التدفقات المالية والنقدية . ويتم التصنيف وفقا لما يلى :

أ - قطاع الأعمال العام .

يشمل الهيئات العامة ذات النشاط الإنتاجى سواء كان ذلك فى شكل سلع أو خدمات ، ويستثنى من ذلك تلك التى تدخل فى قطاع الوسطاء الماليين (البنوك وشركات التأمين) .

ب - قطاع الأعمال المنظم .

ويتضمن الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم وذات المسئولية المحدودة التابعة للدولة أو التى لا تتبع الدولة .

جـ - قطاع الأعمال غير المنظم .

يتضمن شركات الأشخاص من تضامن وتوصية بسيطة .

د - الجمعيات التعاونية.

وهى التى تخضع للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

هـ- قطاع الخدمات العام.

يتكون مما يلى:

١ - الخزانة ويقتصر على حسابات وزارة الخزانة.

٢ - الإدارة الحكومية ويشمل حسابات جميع الوزارات فيما عدا الخزانة والهيئات العامة التى تدخل فى قطاع الأعمال العام.

٣ - الحكومات المحلية ويشمل مجالس المحافظات والمدن والقرى وكل مايتعلق بالحكم المحلى.

و - قطاع الأفراد.

يشمل هذا القطاع ما يلى:

١ - أفراد ومنشآت فردية.

٢ - هيئات محلية لا تهدف للربح مثل النقابات والجمعيات الخيرية.

ز - قطاع العالم الخارجى.

يشمل المنشآت والأفراد الذى يتعاملون مع مختلف القطاعات المحلية عن طريق التبادل.

ح - قطاع الوسطاء الماليين

يشمل المؤسسات العامة للتأمين والمعاشات والتأمينات الإجتماعية، وشركات التأمين.

هـ - المستحق للبنوك

وهى أحد مصادر التمويل الهامة التى تعتمد عليها البنوك التجارية فى تسيير العمليات الخاصة فى الفترات الموسمية حيث يشتد الطلب على القروض والسلف والتى تتجاوز الموارد المتاحة للبنك الفردى.

يمكن تصنيف المستحق للبنوك وفقا لأجل الإستحقاق إلى حسابات جارية، حسابات لأجل، حسابات بإخطار سابق، وقد يصنف أيضا وفقا لموقع أو مكان البنك الدائن إلى مستحق للبنوك فى مصر، أو مستحق للبنوك فى الخارج - مع ضرورة إعطاء أهمية خاصة للمبالغ المقترضة من البنك المركزى، نظرا للطبيعة الخاصة لهذا النوع من التمويل بسبب موسميته.

المستحق للبنوك فى شكل حسابات جارية :

ينشأ هذا النوع لمقابلة المدفوعات المتبادلة بين عملاء البنوك فى إطار العلاقات العادية اليومية.

المستحق للبنوك فى شكل حسابات لأجل وبإخطار :

عبارة عن قروض حصل عليها البنك من بعض البنوك الأخرى لتوظيفها فى الفرص الإستثمارية المتاحة أمام البنك وتلجأ البنوك الى البنك المركزى بإعتباره المقرض الأخير فى حالة قصور مواردها التمويلية خاصة فى فترات إشتداد تمويل محصول القطن فى بعض المواسم.

تعتمد البنوك العقارية والزراعية على الإقتراض من البنوك التجارية لتمويل نشاطها لذلك فإن إيداعاتها توجه لتخصيص مديونياتها لدى هذه البنوك. ويلاحظ أن الحسابات الدائنة المستحقة للبنوك لا تخضع للحدود

المقررة لأسعار الفائدة على الإيداعات الأخرى أما المبالغ المقترضة من البنك المركزى - فتدفع عنها فائدة سنوية يحددها البنك المركزى وفقا لسياساته فى هذا الشأن .

ولتوضيح ما سبق - يبين الجدول رقم ٤/٧ توزيع الودائع لدى البنوك التجارية عن عام ١٩٨٥ موزعة حسب القطاعات الدائنة ونوع النشاط .

جدول ٤/٧

الودائع لدى البنوك التجارية

(القيمة بالمليون جنيه)

الأرصدة فى نهاية ←	يونيو ١٩٨٥	
↓ البيان	قيمة	٪
أولا : حسب القطاعات الدائنة		
القطاع الحكومى	٢٣٠٠	١١ر٦
شركات القطاع العام	٣٨٥٢ر٦	١٩ر٤
قطاع الأعمال الخاص	٢٨٦٧ر٧	١٤ر٤
القطاع العائلى	١٠٧٢٤ر١	٥٤ر٠
العالم الخارجى	١١٢ر٢	٠ر٦
ثانيا : وفقا لقطاعات النشاط		
قطاع الزراعة	١٨٤ر٨	٠ر٩
قطاع الصناعة	٣١٤٧ر٩	١٥ر٩
قطاع التجارة	٢٠٧٠ر٩	١٠ر٤
قطاع الخدمات	٢٥٦٥ر٧	١٢ر٩
قطاعات غير موزعة	١١٨٨٧ر٣	٥٩ر٩
مجموع الودائع	١٩٨٥٦ر٦	١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع الودائع لدى البنوك التجارية وفقا للقطاعات الدائنة وقطاعات النشاط ولا شك أن ذلك يساعد البنك فى تقدير إحتياجات السيولة ورسم سياسة الإستثمار من خلال دراسة سلوك الودائع لكل قطاع نوعى بشرط أن تمتد الدراسة لعدة سنوات سابقة (١٠ سنوات مثلا). لذلك فـإن الغرض من العرض السابق توضيحى فقط.

يوضح الجدول رقم ٤/٨ أهمية المستحق للبنوك فى مصر والخارج والمبالـغ المقترضة من البنك المركزى كمصادر تمويلية للبنوك التجارية المصريـة. (علما بأن القيمة بالمليون جنيه).

جدول ٤/٨

الأهمية النسبية للقروض من البنك المركزى والمستحقه للبنوك

أخر سنة	اجمالى الميزانية	مستحق للبنوك فى مصر والخارج		مبالغ مقترضة من البنك المركزى		نسبة المبالغ المقترضة من البنك المركزى والمستحقة للبنوك / اجمالى مصادر التمويل ٪
		قيمة	٪	قيمة	٪	
٧٤	٢٦٨٧ر٢	٤١٨ر٥	١٥ر٦	٥٦٢	٢٠ر٩	٣٦ر٥
٧٥	٣٥٩٢ر٦	٧٩٢ر٧	٢٢ر١	٧٤٥	٢٠ر٧	٤٢ر٨
٧٦	٤٤٤٢ر٦	٧٦١ر٣	١٧ر١	١٠٨٠ر٥	٢٤ر٣	٤١ر٤
٧٧	٥٦٥٦ر٢	٦٨٨ر٨	١٢ر٢	١٤٨٧ر١	٢٦ر٣	٣٨ر٥
٧٨	٧٠٣٣ر٢	٨٧٥ر٩	١٢ر٥	١٥٣٧ر٩	٢١ر٩	٣٤ر٤
٧٩	٨٤٧١ر١	١١٤٧ر٥	١٣ر٦	١٠٣٣	١٢ر٢	٢٥ر٨
٨٠	١٢٣١١ر٣	٢٠١٠ر٤	١٦ر٣	١٥٥٤	١٢ر٦	٢٨ر٩
٨١	١٥٧٦ر٧	٢٨٦٣ر٨	١٨ر٥	٢١ر٧	٠ر١٤	١٨ر٦٤
٨٢	١٩٦١٨ر٦	٣٢٠٣ر٤	١٦ر٣	٨٥ر٥	٠ر٤٤	١٦ر٧٤
٨٣	٢٤٢٦٦ر٢	٣٩٩٥ر٦	١٦ر٥	٢١٩ر٢	٠ر٩	١٧ر٤
مارس ٨٤	٢٤٢٤٥	٣٤١٦ر٤	١٤ر١	١٣٢ر٢	٠ر٥٥	١٤ر٦٥
المتوسط			١٥ر٩ ٪		١٢ر٨ ٪	٢٨ر٧ ٪

يتضح من الجدول أن متوسط التمويل للمستحق للبنوك فى مصر والخـــارج والقروض الممنوحة من البنك المركزى للبنوك التجارية على مدى احدى عشـــر سنة هى على التوالى ١٥ر٩٪ ، ١٢ر٨٪ وأن متوسط التمويل من المصدرين بلغـــت ٢٨ر٧٪ . أى أكثر من $\frac{1}{4}$ مصادر التمويل الداخلية والخارجية للبنوك التجارية فى مصر تستمد من بندين هما : المستحق للبنوك فى مصر والخارج ، القروض مـن البنك المركزى.

وبصفة عامة تعتبر الودائـــع المصدر الأساسى للتمويل فى البنوك التجاريـــة كما يوضحه الجدول رقم ٩/٤.

جـدول ٩/٤

نسبة الودائع بالبنوك التجارية / اجمالـى الاصـــول

(بالمليون جنيــــه)

أخر سنة	اجمالى الاصـــول أو الخصـــوم	اجمالى الودائـــع	
		القيمـــة	٪
٧٤	٢٦٨٧ر٢	١٢٤٢ر٢	٤٦ر٢
٧٥	٣٥٩٢ر٦	١٥٨٢ر٣	٤٤ر١
٧٦	٤٤٤٢ر٦	١٩٢٢ر٣	٤٣ر٣
٧٧	٥٦٥٦ر٢	٢٥٤٣ر٧	٤٥
٧٨	٧٠٢٣ر٢	٣٢٨٧ر٦	٤٦ر٧
٧٩	٨٤٧١ر١	٤٧٣١ر١	٥٥ر٩
٨٠	١٢٣١١ر٣	٦٥١٧ر٥	٥٢ر٩
٨١	١٥٤٧٦ر٧	٩٣٠٣ر٣	٦٠ر١
٨٢	١٩٦١٨ر٦	١٢١٩٥ر٧	٦٢ر٢
٨٣	٢٤٢٦٦ر٢	١٥٠٢٦ر٩	٦٢ر١
مارس ١٩٨٤	٢٤٢٤٥	١٥٤٨٠ر٦	٦٣ر٩

المتوسط ٥٣٪

يلاحظ من الجدول الزيادة المستمرة لنسبة الودائع إلى اجمالى مصـــــادر التمويل بالبنوك التجارية فقد بلغت نسبة هذا المصدر فى المتوسط وعلى مـدى إحدى عشرة عام ٥٣٪ - ويثير هذا تساؤل معين - يدور حول تحديد العوامـــل التى تؤثر فى حجم الودائع للبنك التجارى - ولا شك أن معرفة هذه العوامـــل يساعد الادارة فى العمل على تنمية الودائع.

العوامل المؤثرة فى ودائع البنك :-

رغم أن البنوك الفردية لا تملك السيطرة التامة على مستوى ودائعها، ولكـن يمكنها أن تؤثر فى حجم الودائع لديها . ونظرا لأن للودائع دور هام فى ربحية البنك لذلك تشتد المنافسة فيما بينها على جذب المزيد من الودائع من خـلال البحث عن الأوعية والوسائل التى يمكن بها زيادة الودائع.

ومما لا شك فيه فإن السياسات النقدية والضريبية للحكومة من العوامـــل الرئيسية التى تؤثر فى حجم الودائع للجهاز المصرفى، وللعوامل الإقتصاديـــة والشخصية لها تأثير فعال فى حجم الودائع للبنك الفردى (1).

وبذلك تتحدد هذه العوامل فيما يلى :

١ - السمات المادية والشخصية للبنك Physical features and personnel

بصفة عامة يفضل الأفراد التعامل مع البنوك التى تقع فى الأحياء الراقية وذات السمعة الحسنة لذلك أدركت إدارة البنوك هذه الجوانب - فبدأت فـى تحسين المبانى ونوعية الخدمات التى تقدمها، واستبدلت المبانى الضيقـــة بأخرى حديثة وأدخلت الاجهزة الحديثة كأجهزة التكييف والكمبيوتر وذلـك بهدف توفير الراحة وسرعة الخدمة للعملاء .

---

(1) Reed, E.W , & Cotter, R.V , "Commercial banking, New Jersey, Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, 1980, p. 130.

ودأب الموظفين على معاملة المتعاملين برقة بجانب السرعة والكفاءة في انجاز العمل - فتوافر هذه الجوانب في بنك معين لها تأثير في جذب الودائع اليه .

٢ - **الخدمات التي تقدمها البنوك**

لا شك أن البنوك التي تقدم المزيد من الخدمات المتنوعة لها ميزة التفضيل عن الأخرى ذات الخدمات المصرفية المحدودة . فالبنوك التي توفر مثلا أماكن انتظار السيارات في الأماكن المزدحمة - تحفز الأفراد والمنظمات على التعامل معها عن غيرها تتوافر في نفس المنطقة ولا يوجد لديها مثل هذه الخدمة . ونفس الشئ بالنسبة للبنوك التي يوجد بها نظام الإيداع والسحب عند الشباك ، أو السحب في أيام العطلات وبعد إنتهاء مواعيد العمل الرسمية أو السحب من فروع البنك المنتشرة ، وتقرير نظام الودائع الآجلة والتوفير - كل هذه النواحي - تحفز على التعامل مع البنوك المتطورة والتي تقدم الجديد في عالم الخدمات المصرفية عن غيرها .

وقد يرجع التعامل مع بنك معين بسبب تخصصه في هذا المجال ، كالبنوك العقارية وغيرها وكذلك الحال - البنوك التي لها مراسلين بالخارج لتسهيل عمليات التصدير والإستيراد .

٣ - السياسات الرئيسية وقوة المركز المالي للبنك
Fundamentel Policies and strength of a bank

تتعلق هذه السياسات بالقروض loans ، الإستثمارات investments والنواحي الأخرى التي يمارس فيها البنك نشاطه ، فهذه الجوانب تعطي للمتعاملين مع البنك وغيرهم إمكانية الحكم على كفاءة ومهارة الادارة . فالبنك الذي تتوافر لديه سيولة مناسبة خاصة في أوقات الأزمات الإقتصادية القومية

أو المحلية - يعني أن لديه خبرة وتجارب أكثر . وهذه جوانب هامة لهم المودعين . فالتنظيم الجيد والمستقر يعتبر مؤشرا على أن المعاملات تتم بطريقة مرضية وبدقة . فالثقة هي رد فعل لما يجرى ، وهو ما يعني ثقة المودعين في ادارة البنك ، وكذلك الحال لوجود أفراد من خارج البنك كأعضاء في مجلس الإدارة ، وموظفين واداريين على مستوى عال من الكفاءة ، وسجلات يستدل منها على كفاءة الأداء للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ؛ والتشكيل الجيد لمحفظة الاستثمارات والقروض ، وهيكل قوى لرأس المال - كل هذه الجوانب - تدل على وجود ادارة جيدة .

فقد تكون لسياسة الاقراض التي يتبعها البنك أكثر جاذبية للأفراد للتعامل مع بنك معين أكثر من غيره .

وبذلك يتمتع هذا البنك بنمو ودائعه بسبب نظام الإقراض ، وسجلات الأئتمان Credit Card ، الإقراض بضمان شخصي ، بضمان عقارات ، بضمان بضائع . وكذلك الحال بالنسبة للفوائد على القروض، لها تأثير على المقترض ، فقد يحدث أن بنك معين يسمح بنظام السحب على المكشوف بينما آخر يشترط وجود ضمان . اذا وجد ذلك فقد يفضل البعض الأول عن الثاني وبالتالي تتجة ودائعهم الى هذا البنك .

يلاحظ أيضا تخصص بعض البنوك فى منح أنواع معينة من القروض ، حيث يلجأ اليها الأفراد بسبب الخبرة والتخصص .

٤ - مستوى النشاط الاقتصادى .

تزداد الودائع خلال فترة الرواج من الدورة التجارية عنه في حالة الكساد . ففي خلال فترة الرواج تزداد المبيعات مما يعني زيادة الأيداعات . فالزيادة

في الطلب على بعض السلع - يعني زيادة السعر ، مما يعني أيضا زيادة الودائع (اذا سمح لقانون العرض والطلب بالعمل). فمثلا الزيادة في أسعار البترول الخام - يعني زيادة الودائع لدى البنوك التي تقع في مناطق انتاج البترول أو التي تتعامل معها هذه الشركات . وكذلك الحال فإن الانخفاض أو التدهور في أسعار المنتجات المحلية يعني انخفاض الإيداعات لدى البنوك .

٥ - موقع البنك Location

أصبح للموقع تأثير على قدرة البنك في جذب الودائع بسبب التغير وانتقال السكان من مكان لآخر وزيادة حركة المرور . فقد دلت الدراسات أن رجال الاعمال لديهم الرغبة في الانتقال لمسافات كبيرة للحصول على القروض ، ولكن نفس الشئ لا يحدث بالنسبة للمستهلكين ، فالفرد الذى يرغب في الحصول على نظام البيع بالتقسيط لشراء سيارة أو تليفزيون لا يميل الى تحمل عناء الإنتقال اذا كان هناك بديل آخر . وكذلك الحال بالنسبة للمشترى نقدا فإنهم يتأثرون بالموقع عند اختيار البنك .

أدركت البنوك التجارية أهمية الموقع. فالبنوك ذات المواقع المميزة لها مزايا خاصة في جذب المودعين . ويعتبر هذا السبب الرئيسى في تفضيل نظام البنوك ذات الفروع. لذلك يوجد لدى الكثير من البنوك ذات الفروع أقسام خاصة لدراسة تحركات السكان ، وامكانيات الودائع والقروض على المستوى المحلي والقومي وذلك بهدف تحديد الموقع للفروع الجديدة والأكثر ربحية .

٦ - الأولوية في التعامل مع البنوك العريقة Momentum of an early start

لا تختلف البنوك كثيرا عن المشروعات الأخرى التي تتميز بحركة

السيطرة في قطاع معين بغية الحد . المبكر في النشاط وعلى الرغم من أن ذلك ليس قطعيا ، فإن البنك الذى تم تكوينه منذ فترة طويلة له ميزة على البنوك الحديثة وهذا حقيقي في الواقع حيث لا تزداد فيها الأنشطة والودائع .

ففى هذه المنطقة ، فإن الابن مثلا يتعامل مع البنك الذى سبق لأسرته التعامل معه . وينطبق نفس الشئ على الشركات التجارية حيث تتعامل هذه الشركات في الغالب مع البنك الذى سبق أن تعاملت معه منذ مدة طويلة .

٦ - إنتشار العادة المصرفية .

يؤدى ذلك الى تيسير مهمة الجهاز المصرفى في جذب وتنمية الودائع ومما يدلل على اهمية ذلك أن نمو الوعي المصرفي في أوروبا والولايات المتحده الأمريكية أدى الى استخدام الشيكات في سداد أكثر من ٨٥٪[1] من المعاملات .

٧ - الاستقرار السياسى والإقتصادى والتشريعي .

يؤدى ذلك بالتبعية إلى زيادة الثقة في الجهاز المصرفى والتعامل مع البنوك ودليل ذلك إقبال الكثير من المودعين سواء الأفراد أو المنظمات على التعامل مع بنوك أوروبا كالبنوك السويسرية والانجليزية .. الخ .

---

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره . صفحه ٥١

الباب الثالث

القروض والسلفيات



الفصل الخامس

سياسة الإقراض



أهمية سياسة الإقراض :

يتطلب الأمر - وجود سياسة مكتوبة ومعترف بها - فهي عبارة عن إطار يتضمن مجموعة المعايير والشروط الإرشادية - تزود بها إدارة منح الإئتمان المختصة بما يحقق عدة أغراض - كضمان المعالجة الموحدة للموضوع الواحد ، وتوفير عامل الثقة لدى العاملين بالإدارة بما يمكنهم من العمل دون خوف من الوقوع فى خطأ ، وتوفير المرونة الكافية ، أى سرعة التصرف بدون الرجوع إلى المستويات العليا ، ووفقا للموقف ، طالما أن ذلك داخل نطاق السلطة المفوضة إليهم .

يتضح مما سبق - أن تركيز هذه العمليةفى يد فرد واحد أو إثنين بالقرب من القمة ، وهو ما يعنى البطء فى إتخاذ القرارات ، وحرمان العاملين فى هذا المجال ، من التنمية الذاتية وممارسة عملية إتخاذ القرارات ، ويعنى ذلك فى النهاية إلى التنويع غير الملائم لمحفظة الإقراض ، وزيادة المخاطر التى يتعرض لها البنك .

يعنى وجود السياسة المكتوبة - تقريب الإتجاهات المتباينة ، بما يساعد الأفراد فى إتخاذ القرارات ، والتصرف داخل الإطار العام للسياسة ، بالإضافة إلى كون هذه السياسة - تشكل خطوطا عريضة للعاملين فى هذا المجال - فلابد أن تكون متمشية ومتسقة مع الشروط الخاصة بتنظيم الإئتمان ومتطلبات الأجهزة الرقابية على البنوك - وبذلك يتضح أن وجود السياسة المكتوبة للإقراض - دافعا للإدارة لتحديد أهداف البنك .

البنك التجارى كغيره من المنظمات له أهداف خاصة . يسعى لتحقيقها ، وسياسة الإقراض - تحدد الإتجاه وأسلوب إستخدام أموال البنك التى يحصل عليها من المودعين وأصحاب رأس المال ، وبذلك يتضح أن لهذه السياسة أثر

على إتخاذ القرار ، وضرورية ، اذا أراد البنك بلوغ أهدافه وخدمة البيئة التي يعمل فيها .

إعداد وتكوين سياسة الإقراض .

تقع المسئولية النهائية عن وجود سياسة للإقراض وإقرارها على عاتق الإدارة العليا للبنك (مجلس الإدارة) Board of Director ولكن لا ننصح أن يقوم المجلس بصياغة السياسة ، أو أن يقوم بإقرارها بسرعة ، وإنما يتطلب الأمر المناقشة الدقيقة والمتأنية لبنودها ، والإستفسار عن مكوناتها - فقد توضع مسودة هذه السياسة بواسطة الأفراد المختصين بإدارة الإئتمان بالبنك من ذوى الخبرة والكفاءة بالمشاركة مع مدير الإدارة ، ويختلف حجم وأسلوب المشاركة وفقا لحجم البنك وتنظيمه .

مكونات ومحتويات سياسة الإقراض .(1)

لا توجد سياسة نمطية تطبق بالبنوك التجارية ، ولكن تختلف سياسة الإقراض من بنك لأخر وفقا لأهدافه ، ومجال تخصصه ، وهيكله التنظيمى ، وحجم رأس ماله - وبصفة عامة - يوجد العديد من النقاط والمجالات التى تغطيها السياسة وهى :

١ - الأخذ فى الحسبان الإعتبارات القانونية Legal considerations

يجب أن تعكس السياسة الإشتراطات والقيود القانونية للتوسع أو لتقييد الإئتمان ، وبذلك لا يحدث تباين بين السياسة الخاصة بالبنك ، والتشريعات المنظمة للعمل المصرفى ، والسياسة الإئتمانية ، والقيود التى يضعها البنك المركزى .

---

(1) Baughn W H & Walker C E , The Bankers Handbook, ILLinois, Don Jones - JRwin, INC., 1978, p. 542.

٢ - تقرير حدود ومجال الإختصاص Delegation of Authority

حيث تبين السياسة حدود ومجال الإختصاص ومستوى إتخاذ القرار في مجال منح القروض والتسهيلات، وعلى أن يقر مجلس الإدارة هذه التفويضات وحدودها كل سنة على الأقل.

٣ - تحديد أنواع القروض التي يمنحها البنك types of credit extension

من المكونات الأساسية لسياسة الإقراض في البنك التجاري - النص على القروض التي يتعامل فيها البنك، وبذلك يتم الفصل المبدئي بين المقبولة أي التي تتمشى مع سياسة البنك، وتلك غير المقبولة. مثال ذلك - اذا كان من سياسة البنك التوسع في منح الإئتمان لتمويل عمليات إستيراد السلع من الخارج. ولكنه لا يمنح قروض لأغراض الإسكان مثلا، ففي هذه الحالة إذا تقدم عميل بطلب للحصول على قرض لتمويل عمليات إنشاء مساكن - ففي هذه الحالة - لا ينظر في هذا الطلب لأنه يخالف السياسة التي يتبعها البنك في ظل الظروف الحالية، مما يوفر وقت وجهد المسئولين عن منح الإئتمان في الإستقصاء والتحري عن طالب القرض - والتركيز على الطلبات التي تتمشى مع سياسة البنك، وهل يتعامل البنك[1] في القروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

٤ - التكلفة أي سعر الفائدة والمصاريف الادارية Pricing

يمثل هذا العنصر - التكلفة المترتبة على منح الإئتمان سواء في شكل مصاريف ادارية وعمولات أو سعر الفائدة، وقد تتعدد وجهات النظر في هذا

(١) الشافعي، جلال الدين - الموازنة التخطيطية النقدية كوسيلة لترشيد سياسة الاقراض في البنوك التجارية - معهد الدراسات المصرفية - البنك المركزي المصري - العدد ١٥ - ٧٦/٧٧، صفحة ٤.

الشأن - ولكن من الأفضل توحيد تكلفة الخدمة المؤداة داخل المنطقة الواحـــدة إذا كانت هذه التكلفة تحدد مقدما - وبصفة عامة - لا بد من وجود خطـــوط أو معايير إرشادية تزود بها ادارة الإئتمان لتقدير التكلفة حتى لا يحـــدث إختلاف بين الأفراد مما قد يسئ إلى البنك .

٥ - المنطقة التي يخدمها البنك . Market Area

يجب أن يتقرر مقدما المنطقة التي يخدمها البنك ويمتد نشاطه اليهــا - والتي تتوقف على حجم البنك ومقدرته على خدمة عملائه ، وقدرته على تحمـــل مخاطر منح الإئتمان - ولا شك أن لرأس مال البنك تأثير في تحديد هـــذه المنطقة .

وتعتبر العامل الخاص بتحديد المنطقة التي يخدمها البنك من أكثـــر العوامل أهمية بالنسبة لوظيفة منح الإئتمان مقارنة بالوظائف الأخرى .

٦ - شروط ومعايير منح الإئتمان .

بعد تحديد نوعية القروض أو مجالات منح الإئتمان التي يتعامل فيهـــا البنك - يتبقى تحديد الشروط الواجب توافرها لقبول طلب الحصول على القرض ، وبذلك تشكل أساس القبول المبدئي ، وبناء على ذلك - تتم الإجراءات الأخرى كالتحرى ، والإستقصاء ، عن طالب القرض ، من حيث سمعته ومركزه المالي .

٧ - إجراءات وخطوات الحصول على الإئتمان .

بمعنى أن تحدد هذه المسائل وتدون في كتيب ، ويبدو ذلك واضحا فـــي البنوك الكبيرة (في شكل دليل الحصول على الإئتمان) . ولا شك أن هـــذه الإجراءات تسهل من عملية تنفيذ السياسة .

مراعاة الواقعية فى سياسة الإقراض .

ينبغى مراعاة المنطقية فى سياسة الإقراض للبنك ، والتى قد تختلف من بنك لآخر ، وتعكس حجم البنك ، ومكونات الأصول والخصوم ، وربحيته ، ورأس ماله ، والمخصصات الخاصة بالقروض المشكوك فى تحصيلها ، وكفاءة العاملين فى هذه الإدارة .

ومما لا شك فيه - فإن سمعة البنك والسوق الذى يخدمه ، وخصائصه ، لهما الأثر فى تحديد درجة المخاطر التى يتحملها البنك المترتبة على عملية الإقراض فبرغم أن السياسة قد تختلف من بنك لآخر ، إلا أنه لا يحدث إختلاف كبير بصدد الإجراءات والمعايير الخاصة بمنح الإئتمان ، ولا شك أن تحديد النسبة المثلى أو القصوى للقروض مقارنة بحجم الودائع لها تأثير مباشر على حجم محفظة الإستثمار فى بند القروض .

يجب الأخذ فى الحسبان أيضا نسبة رأس المال والأصول الخطرة ، وكذلك الخسائر المترتبة على منح الإئتمان فى تحديد الحد الأقصى للمخاطر ، وبصفة عامة فإن البنك الذى يحقق أرباح أكبر فى الماضى أو فى الحاضر ويتوقع إستمرار ذلك فى المستقبل - فإنه يمكنه تحمل مخاطر الإقراض .

فإذا كانت المخاطر المترتبة على عملية منح الإئتمان لعميل معين داخل نطاق الحدود المقررة للمخاطر - فإنه يمكن إعطاء العميل الحد الأقصى للإئتمان وعلى أن توضع حدود قصوى للإئتمان الممنوح لعميل واحد . ومراعاة وجود قدر من المرونة ، ولكن مثل هذه التجاوزات عن الحدود القصوى المرسومة ، هى من إختصاص الإدارة العليا .

نشير فى هذا الصدد إلى القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ والذى أشار إلى مخاطر الإقراض وكيفية الحد منها ـ حيث[1] أشار فى المادة ٢٧ (مكرر)، يحظر على أى بنك منح عميل القطاع الخاص الواحد تسهيلات إئتمانية من أى نوع تجاوز ٢٥٪ من رأس المال المدفوع للبنك وإحتياطياته ، ويستثنى من هذا الحظر التسهيلات الإئتمانية الممنوحة إلى الجهات الحكومية والهيئات العامة وشركات القطاع العام.

وفيما يتعلق بمنطقة إختصاص البنك (السوق الذى يخدمه) ـ فقد تتحدد هذه المنطقة بحى معين داخل المدينة ، أو مدينة أو أكثر ، أو يمتد نشاط البنك إلى المستوى القومى أو الدولى ـ لذلك نجد أن الخصائص الإقتصادية للسوق الذى يخدمه البنك لها تأثير على مكونات محفظة الإقراض ، من حيث النوع ، وآجال الإستحقاق ، وجدولة سداد القروض ، مع عدم إغفال مدى توافر العاملين الأكفاء فى إدارة الإئتمان بالبنك . لأن الإتصال المباشر بالعملاء ومتابعة نشاطهم ، والتأكد من إستخدام القروض وفقا للأغراض المحددة ، هى من الأمور الضرورية لتقليل المخاطر المترتبة على منح الإئتمان .

التوزيع النسبى لمختلف القروض .

يعتبر التوزيع النسبى للأنواع المختلفة من القروض داخل المحفظة من القرارات الهامة للإدارة ، حيث يوجد العديد من العوامل المؤثرة بطريقة مباشرة على التوزيع المرضى للقروض الممنوحة للصناعة والتجارة ، القروض بضمان وبدون ضمان ، القروض بغرض الإستهلاك .

---

(١) البنك المركزى المصرى ـ المجلة الاقتصادية ـ المجلد الرابع والعشرين ـ العدد الأول ـ ١٩٨٤ ـ صفحة ٧٢ .

من أهم العوامل المؤثرة ، طبيعة ونوع الودائع ، ومدى استقرارها ، موزعة إلى ودائع لأجل ، وودائع تحت الطلب وإتجاهات هذه الودائع ، فإستقرار الودائع وعدم تقلبها يشجع على الإستثمار الطويل الأجل ، كالإقراض بضمان عقارات ، والإستثمارات الأخرى طويلة الأجل ، التى تعطى عوائد كبيرة ، وأيضا فإن المنطقة التى يخدمها البنك ، لها تأثير من حيث مدى حاجتها إلى قروض ، وتسهيلات إئتمانية ، ومن أى نوع ، وخصائص النشاط الإقتصادى لهذه المنطقة ، ويتصل هذا أيضا ، بتحديد الإسهامات النسبية لكل نوع من القروض فى العائد المستهدف للبنك .

فالسبب الرئيسى لوجود البنك ، هو الوفاء بمتطلبات البيئة من القروض والسلفيات ، حيث يتصف الجانب الأكبر من سلفيات البنوك التجارية فى مصر [(١)] بالطابع القصير الأجل ، إذ أن التمويل طويل الأجل لوحدات القطاع العام ، يقدمه بنك الإستثمار القومى من إعتمادات تدرج لهذا الغرض فى الموازنة العامة للدولة ، ومع ذلك يجدر التنويه إلى أن بعض سلفيات هذه البنوك يتجدد عاما بعد آخر ، بما يضفى عليها طابع غير قصير الأجل فى واقع الأمر .

وسنقتصر فى هذا المجال على بيان القروض والسلفيات موزعة حسب أنواع الضمانات .

تقسيم القروض والسلفيات حسب نوع الضمان .

١ – السلفيات بضمان أقطان : وهى السلفيات التى تمنح لشركات الأقطان لتمويل مشترياتها من الأقطان ويتوقف حجمها وتطورها على حجم محصول

---

(١) صالح ، ابراهيم مختار – موارد البنوك التجارية وتوظيفاتها – البنك المركزى المصرى – معهد الدراسات المصرفية – ٧٣/٧٢ – صفحة ٢٣ – ٢٩ .

القطن وأسعاره وسرعة تصريفه في الخارج والداخل .

وتتسم هذه السلفيات بطابع موسمي اذ تتجه نحو الارتفاع مع بداية ظهور محصول القطن وجنيه اعتبارا من شهر سبتمبر من كل عام ثم تصل ذروتها في شهر نوفمبر او ديسمبر ، وتأخذ اتجاهها النزولي مع بدء عمليات التصدير والبيع المحلي لتصل إلى أدنى مستوى لها في شهر أغسطس .

وبالنظر الى كبر حجم التمويل الموسمي للقطن فقد كانت البنوك التجارية مجتمعة تشارك في تمويله ، إلا أنه مع تطبيق نظام التخصص الجديد أصبح بنك مصر وحده المختص بتمويله . ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن السلفيات بضمان أقطان لا تمثل جميع السلفيات الممنوحة لتمويل تسويق القطن إذ أن هناك سلفيات تمنح بضمانات مختلفة أو بدون ضمان للغرض ذاته غير أن حجمها صغير نسبيا بالمقارنة بتلك الممنوحة بضمان المحصول وبإلغاء نظام التخصص - أصبح لكافة البنوك الحرية في المساهمة في تمويل محصول القطن .

٢ - القروض والسلفيات بضمان محاصيل زراعية : لا تباشر البنوك التجارية في الوقت الحالي منح السلف الزراعية نظرا لاضطلاع بنوك التسليف الزراعي والتعاوني بهذا العمل في كافة المحافظات . ويقتصر نشاط البنوك التجارية في حقيقة الأمر على تمويل تسويق بعض الحاصلات الزراعية وأهمها الأرز .

ويخضع تمويل محصول الأرز لدورة موسمية موازية لدورة تمويل محصول القطن وإن كان حجم التمويل اللازم للأرز يقل كثيرا بالمقارنة بالتمويل اللازم لتسويق محصول القطن . ومن ناحية اخرى فإن سرعة التصفية بالنسبة لمحصول الأرز تكون أبطأ وأحيانا تتبقى فضلة تنتقل الى الموسم التالي .

٣ – القروض والسلفيات بضمان أوراق مالية: أنكمش نشاط البنوك التجارية في التسليف بضمان أوراق مالية بسبب الظروف التي أحاطت بسوق الأوراق المالية وأدت إلى انكماش حجم المعاملات بها. وتراعى البنوك عادة أن تكون الأوراق المقبولة كضمان للسلفيات التي تقدمها من الأوراق المتداولة في البورصة والتي يمكن الاقتراض بضمانها من البنك المركزى، وتحدد القيمة التسليفية لكل ورقة استنادا الى ذلك ومع الأخذ في الاعتبار المركز المالي للشركة المصدرة للورقة. وتتمتع الأوراق الحكومية بقيمة تسليفية أكبر من الاوراق المالية الأخرى.

٤ – القروض والسلفيات بضمان كمبيالات: الكمبيالة إحدى أدوات الائتمان التي تعطى للمستفيد حق تقاضى مبلغ معين في تاريخ محدد من المسحوب عليه والتي تجيز للمستفيد في حالة عدم تحصيلها في الموعد المحدد إجراء البروتستو ضده وهو ما يضر بسمعة المدين فضلا عما قد يترتب عليه من آثار أخرى.

ويتيح الاقتراض بضمان الكمبيالات للعملاء الحصول على نسبة معينة من قيمتها قبل حلول مواعيد الاستحقاق على نحو يسمح لهم بالاستمرار في نشاطهم وتنمية أعمالهم.

والتسليف على الكمبيالات قوامه التصريح للعميل باعتماد مدين في حدود مبلغ معين يمكن السحب في نطاقه مقابل تقديم كمبيالات برسم الضمان يتحقق البنك من سلامتها من الناحية الشكلية ومن ملاءمة المدينين فيها وقدرتهم على السداد. وتتحوط البنوك عادة للمخاطر التي قد ينتج عن عدم سداد بعض الكمبيالات وذلك باستقطاع هامش معين من

قيمة الكمبيالات الضامنة بما يجعل القيمة التسليفية تقل عن قيمة الضمان بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ ، ٥٠٪ حسب مدى متانة المركز المالي للعميل ونوعية نشاطه .

ويمكن تقسيم الكمبيالات من حيث الغرض الذى يصاحب نشأتها بصفة عامة إلى كمبيالات تجارية وكمبيالات استهلاكية ، والكمبيالات التجارية هي التي تقوم لتسوية الديون بين المشتغلين بالأعمال التجارية والصناعية وأطرافها لهم صفة التاجر من الناحية القانونية ، ويلاحظ أن هذا النوع من الكمبيالات اتجه الي الإنكماش فى السنوات الأخيرة بما استتبعه ايضا إنخفاض حجم الكمبيالات المخصومة او المودعة برسم التأمين لدى البنوك التجارية ، وقد يعزى ذلك إلى إتجاه معظم الوحدات الاقتصادية الى بيع أغلب منتجاتها نقدا وتوافر السيولة فى النظام الاقتصادى .

أما بالنسبة للكمبيالات الاستهلاكية فهى كمبيالات مسحوبة على مستهلكين عاديين نتيجة شرائهم لبعض السلع بالتقسيط ، ويتأثر حجم الكمبيالات الاستهلاكية بالتشريعات التى تنظم عمليات بيع السلع بالتقسيط ، وهو ما ينعكس بالتالي على توظيفات البنوك في هذه المجالات .

د - القروض والسلفيات بضمان بضائع : تراعى البنوك عادة أن تكون البضائع المرتهنة لها مقابل التسهيلات الائتمانية التى تقدمها للعملاء من السلع سهلة التصريف التى لا تتعرض للتلف حتى يتسنى لها تصفيتها اذا ما تعثر المدين فى الوفاء بالتزاماته . ويتم تحديد قيمتها التسليفية على اساس فواتير شرائها او تكلفة إنتاجها مع استنزال مارج مناسب لمواجهة احتمالات انخفاض القيمة البيعية لها خلال فترة التعامل .

وقد إنكمش حجم السلفيات بضمان بضائع إلى حد ما بلغ استخدام إيصالات الأمانة بصورة لم تكن معتادة من قبل ، واتجاه معظم الشركات الكبيرة إلى الحصول على تسهيلات على المكشوف حتى لا تتقيد حريتها في التصرف في البضائع المملوكة لها .

٦ - القروض والسلفيات مقابل تنازلات : تقدم البنوك هذه التسهيلات للمشتغلين بأعمال المقاولات والتوريد أستنادا إلى ما يتمتعون به من سمعة حسنة ومقدرة على الوفاء بتعهداتهم في تنفيذ الأعمال التي يتعاقدون عليها . ويكون التمويل المقدم لهذه الأنشطة في حدود نسبة معينة من إجمالي قيمة العملية تتراوح بين ٣٠٪ ، ٥٠٪ ، وتصرف التسهيلات المصرح بها تدريجيا بما يتمشى مع تنفيذ الأعمال .

ومن ثم فإن هذه السلفيات لا يقابلها في واقع الأمر ضمانات عينية وإنما تستند إلى الثقة الشخصية في العميل التي تعزز مطالبته ابتداء بالتنازل للبنك عن كافة مستحقاته في العملية التي يقوم بتمويلها . وبمقتضى هذا التنازل توجه الجهة صاحبة العمليات كافة المدفوعات للبنك مباشرة الذى يستقطع جانبا منها لتخفيض المديونية تدريجيا ويضع الباقي تحت تصرف العميل بما يسمح للبنك باستيفاء كامل حقوقه مع نهاية العملية . ولا شك أن البنك يأخذ في اعتبارد عند تحديد الجزء المستقطع من كل مستخلص إحتمال ما قد يوقع على العميل من غرامات نتيجة لسوء العمل أو التأخير في التنفيذ بالإضافة إلى الفوائد المدينة والمصروفات البنكية المختلفة .

ويتطلب تمويل المقاولين والموردين من البنك توافر الدراسة الفنية

لكل عملية قبل تمويلها ومتابعة مراحل تنفيذها بدقة حتى لا تتعرض أموال البنك للضياع.

٧ - القروض والسلفيات بضمان رهن عقاري : لما كانت البنوك التجارية تعتمد في تمويل عملياتها على الودائع بصفة أساسية وأجلها يستحق الدفع عادة لاجل لا يجاوز سنة فهي تعرض عن تجميد هذه الموارد في السلفيات العقارية التي تتسم بطابع طول الأجل والتي تحتاج إلى خبرة معينة واجراءات قانونية متعددة في مرحلة التسليف أو إذا ما دعت الحال إلى نزع ملكية العقار وفاء لدين البنك . ومن ثم ينعقد هذا النوع من النشاط للبنوك العقارية التي وجدت أصلا لمزاولة هذا النوع من التوظيف .

وعلى ذلك فإن حالات قبول العقارات كضمان في البنوك التجارية لا تكون إلا على سبيل الضمان الاضافي أو كاجراء لاحق لمنح القرض إذا ما شعر البنك بتطورات في مركز العميل لا تدعو إلى الارتياح أو من المحتمل أن تؤثر على إمكانياته في السداد.

٨ - السلفيات بضمان شخصي : وصور هذا النوع من السلفيات متعددة من أهمها السلفيات بكفالة شخص كامل الصحة حسن السمعة او مقابل خطاب ضمان مصرفي . . . وفي هذه الأحوال يؤخذ في الاعتبار عند منح السلفة سلامة المركز المالي للكفيل ومقدرته على السداد إذا لم يتمكن المدين الأصلي من الوفاء .

٩ - السلفيات بدون ضمان (على المكشوف) : لا تقابل هذه السلفيات ضمانات عينية أو شخصية وانما تمنح استنادا إلى الثقة في المقترض وغالبا ما تحصل عليها الوحدات الاقتصادية ذات المراكز المالية الممتازة ،

ويراعى فى منحها بصفة أساسية الغرض الذى ستستخدم فيه وتوافر امكانيات واضحة للسداد.

١٠ - الأوراق التجارية المخصومة : يقصد بخصم الكمبيالات بيعها للبنك وفى هذه الحالة يتقاضى البنك الفوائد لغاية تاريخ الاستحقاق بالاضافة إلى بعض المصاريف البنكية ، وتصبح الكمبيالة بعد ذلك ضمن أصول البنك وتوظيفاته ، ومن ثم فإن البنوك تحرص على أن تكون الأوراق التجارية التى تخصمها من الأوراق التى تتوافر فيها شروط اعادة الخصم لدى البنك المركزى وهى الكمبيالات التجارية التى تحمل توقيعين تجاريين ولا يتجاوز تاريخ استحقاقها ٦ أشهر.

وإذا كانت عملية الخصم تحقق صالح البنك حيث يمكنه اعادة خصمها عند البنك المركزى أو بيعها لأى بنك آخر بما يحقق له درجة اعلى من السيولة بالمقارنة بالسلفيات التى يمنحها بضمان كمبيالات فإنه من الناحية الأخرى يفضل العميل الاقتراض بضمان كمبيالات حيث لا يتحمل بعبء الفوائد إلا على ما يسحبه فعلا من الاعتماد المصرح به ، كما أن ذلك الأجراء يعطى ميزة أكبر إذا ما سنحت الظروف بموارد جديدة يمكن استخدامها فى تخفيض الرصيد المدين المستحق عليه - وبصفة عامة فإن عملية الخصم تعنى تسييل أصل من أصول العميل بما يمكنه من توفير السيولة اللازمة لمقابلة إلتزاماته.

نعطى فيما يلى بيانات احصائية لبيان الأنواع المختلفة من القروض والسلفيات . وأهميتها النسبية بالمقارنة بإجمالى إستخدامات الأموال بالبنوك التجارية كما يوضحه الجدول ١/٥.

جدول ١/٥

ببين القروض والسلفيات للبنوك التجارية وأهميتها (القيمة بالمليون جنيه)

في آخر	قروض بضمان								قروض بدون ضمان	مجموع القروض	كمبيالات مخصومة	مجموع القروض والكمبيالات	اجمالي الاستخدامات للبنوك التجارية في مصر	نسبة القروض /اجمالي الاستخدامات ٪
	قطن	محاصيل زراعية	بضائع	أوراق مالية	أوراق تجارية	شخصي	تنازلات	ضمانات عينية أخرى						
١٩٧٦	٨٧ر٤	٦ر٩	١٥١ر٨	١ر٢	٢٢ر٢	١٣٨ر٧	٨ر٢	٨٤ر٧	٢٠٩١ر١	٢٥٩٢ر٢	٧ر١	٢٥٩٩ر٣	٤٤٤٢ر٦	٥٨ر٥
١٩٧٧	١٠٦	٥ر٢	١٧٠ر٧	١ر٤	٢٢ر٥	٢٢٩ر٣	٧ر٦	١٨٤ر٣	٢٣١٦ر٢	٣٠٤٣ر٢	١٠ر٠	٣٠٥٣ر٢	٥٦٥٦ر٢	٥٤
١٩٧٨	١٣٢ر٣	١٠ر١	٢٠٤ر٦	١ر٠	٣٣ر٥	٢٨٢ر٦	٩ر٥	٢٥١ر٤	٢٦٩٤ر٨	٣٦١٩ر٨	١٣ر١	٣٦٣٢ر٩	٧٠٣٢ر٢	٥١ر٧
١٩٧٩	٢٢٠ر٢	٦ر٨	٢٦٣ر٥	٣ر٣	٧٠ر٧	٣٦١ر٣	٣٠ر٢	٣٨٤ر٩	٢٩٦١ر٨	٤٣٠٢ر٧	٢٩ر٤	٤٣٣٢ر١	٨٤٧١ر١	٥١ر١
١٩٨٠	٢١٦ر٦	٨ر٠	٤٦٤	٢ر٢	١٤٦ر٢	٥١٨ر٤	٢٨ر٧	٤٥١ر٧	٤٦٧٤ر٨	٦٥١٠ر٦	١٨ر٨	٦٥٢٩ر٤	١٢٣١١ر٣	٥٣ر١
١٩٨١	٣٧٧ر٣	١٤ر٦	٨٢٨ر٨	٢ر٣	٣٩٤ر٧	٨١٢ر٩	٥٣ر٥	٩٧٠ر٧	٤٤٥٨ر٠	٧٩١٤ر٧	٣٤ر٠	٧٩٤٨ر٧	١٥٤٧٦ر٧	٥١ر٤
١٩٨٢	٣٣٣ر٨	٥ر٧	١١٠٤ر٤	١ر٩	٥٠٢ر٧	١٢٥٠ر٨	٧٦	١٢٣٥ر٣	٤٩١٩ر٢	٩٤٢١ر٦	٤١ر٦	٩٤٧٣ر٢	١٩٦١٨ر٦	٤٨ر٣
١٩٨٣	٣٥٧ر٩	١٨ر١	١٤٤٥ر٢	٤ر٢	٤٩٢ر٢	١٣٩٥ر٩	١٤٨ر٥	١٧٧٢ر٠	٥٥٤٢ر٨	١١١٧٦ر٨	٢٧ر٧	١١٢٠٤ر٥	٢٤٢٦٦ر٢	٤٦ر٢
مارس ١٩٨٤	٣٣٢	٩ر٢	١٥٦٩ر٧	٦ر٦	٤٧٩	١٥١٨ر١	١٠٣ر٦	٢٠٤٩ر٦	٥٧٧٩ر٧	١١٨٣٧ر٥	١٨ر١	١١٨٥٥ر٦	٢٤٢٤٥	٤٨ر٩

المتوسط = مجموع النسب / عددها = مجـ س / ن = ٤٦٣ر٥ / ٩ سَ (المتوسط) = ٥١ر٥ ٪

يوضح الجدول رقم ١/٥ ، الأنواع المختلفة للقروض بضمان وبدون ضمان ومكوناتها الفرعية ، وأهمية هذا البند ككل بالمقارنة بإجمالي الإستخدامات للبنوك التجارية في مصر على مدار ٩ سنوات ، حيث يلاحظ أن أهمية هذا البند إتجهت إلى الإنخفاض في السنوات الأخيرة ، نتيجة لإنخفاض الطلب على الإئتمان ، وقد يدل ذلك على بوادر ركود إقتصادى مؤقت او اتجاه المنظمات والأفراد إلى الإعتماد على التمويل الذاتي ، بدلا من القروض ولكن بصفة عامة فلا زال هذا البند يشكل ما يقرب من ٥٠٪ من جملة استخدامات البنوك التجارية .

السؤال الذى يتبادر الى الذهن هو ـ ما الأنواع المختلفة من القروض التى تبتعد البنوك التجارية عن ممارستها ، يمكن بصفة عامة إعطاء بعض الأمثلة عن هذه القروض غير المرغوبة فيما يلى :

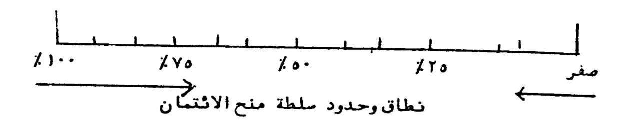
١ ـ القروض لتغيير ملكية المنظمة .
٢ ـ قروض لتمويل شركات وهمية .
٣ ـ قروض بضمان عقارات من الدرجة الثانية .
٤ ـ قروض تمويل منظمات جديدة اذا لم توجد ضمانات ملائمة .
٥ ـ قروض بضمان أوراق مالية من الدرجة الثانية أو غير مدرجة بسوق المال .

سلطة منح القروض :

بالإضافة الى القيود الخاصة بالودائع ومدى استقرارها ، ورأس المال ، والخسائر المتوقعة من عمليات الإقراض ، الأرباح المتوقعة من وراء هذا النشاط فإنه ينبغي وجود أفراد أكفاء بإدارة الإئتمان ـ للتقييم المسبق لمخاطر منح الإئتمان ، ومتابعة القروض ، وتحصيلها وفقا للشروط والمواعيد المتفق عليها .

من الضروري تفويض سلطة البت في الإئتمان والتي تعتبر جزء من السياسة الخاصة بالبنك . ففي البنوك الصغيرة تفوض هذه السلطة الى فرد أو أكثر من المختصين في هذا المجال ، وعلى أن يتحدد نطاق وحدود هذه السلطة بقرار من مجلس الإدارة - وتتفاوت هذه السلطة بين لا سلطة للبت على الاطلاق إلى سلطة تامة كما يوضحه الشكل رقم ١/٥ .

شكل رقم ١/٥



ويمكننا أن نميز ثلاث مستويات رئيسية للسلطة كما يلي :

١ - السلطة التامة والمطلقة لفرد معين للبت في منح الإئتمان .
٢ - السلطة الجماعية حيث يشترك فردان أو أكثر في البت في القروض .
٣ - اللجان الرسمية . Formal Committes

فقد تتبع بعض البنوك نوع معين من الأنواع السابقة ، ولكن الشائع الجمع بين أكثر من نوع .

نعطي وصف ملائم لعملية منح الإئتمان في بنك متوسط الحجم - حيث تتم وفقا لما يلي[1] :

١ - إقرار حدود القروض بضمان أو بدون ضمان للعميل .
٢ - تحديد اجمالي الإئتمان الذي يمنح للعميل سواء بالمركز الرئيسي أو الفروع حيث تدار الشركة من خلال المركز الرئيسي وتدار بواسطة

1- Baughn W,H , & Walker C E , op.cit., p. 547.

نموذج ١/٥

بنك /------/ فرع /------

(التوظف) للقروض والسلفيات

بيان ارصدة الحسابات (عملاء وبنوك) التي تشتمل على جنيه مصرى وعملات أجنبية بتاريخ / / ١٩٨

اسم الحساب	ارصدة بالجنيه المصرى		ارصدة بالعملات الأجنبية		اجمالي الارصدة مطابقة للمركز المالى	
	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه
الحسابات المدينة :-						
(القروض والسلفيات)						
بيان بضائع						
بيان محال والآلات						
بيان رهن عقارى						
بيان كمبيالات						
بيان التنازل عن ديون او عقود						
بيان مستندات						
بيانات عينية أخرى						
بيان شخصى						
بدون ضمان						
ارصدة مدينة فى الحسابات الدائنة						
سلف العاملين						
(مجموع القروض)						
ديون مشكوك فيها						
المستحق على البنوك						
بنوك محلية (جارى)						
بنوك محلية (ودائع لاجل)						
المجموع						
الحسابات الدائنة :						
الودائع						
حسابات جارية						
ودائع لاجل						
تحت الطلب استيراد						
صندوق التوفير						
الارصدة الدائنة فى الحسابات المدينة						
تامينات اعتمادات مستندية						
تامينات خطابات ضمان						
تامينات التزامات متنوعة						
تامينات خزن خصوصية						

نموذج ٥/٢

بنك / ________

فرع/ ________

بيان نسبة التوظيف فى يوم / / ١٩٨

البيـــــــان	بالجنيه المصرى	بالعملة الاجنبية	المجموع
اجمالى القروض			
اجمالى الودائــع			
نسبة التوظيـــف نسبة توظيف اليوم السابـــق			

اعداد /

التوقيـع/

رئيس قسم الحسابات العامة

____

إدارة واحدة مركزية ، وبذلك يمكن إعتبار الشركة والفروع ككل على أنهم مجمع واحد .

٢ - تشكل لجنة إدارية للبت فى الإئتمان - يعين لها رئيس ، والأعضاء ، وسكرتارية للجنة ، وتقنن إجراءات وأسلوب التصويت ، والعدد الكافى من الأعضاء لصحة إنعقاد اللجنة ، وحدود إختصاص اللجنة - أى الحد الأقصى للإئتمان الذى يدخل فى نطاق سلطة البت للجنة ، وقد يتفاوت هذا الحد الأقصى وفقا لنوع القرض ، وترتيبات السداد ، ومن حيث أنواع هذه اللجان ، فقد تشكل لجنة للبت فى قروض الإستيراد أو تمويل التجارة الخارجية ، ولجان رئيسية وأخرى فرعية ، ولجان محلية - عندما يكون للبنك فروع ، فى هذه الحالة يراقب المركز الرئيسى الفروع من حيث توظيف الودائع وسياسة الإقراض ونعطى النماذج المرفقة حيث يمثلا الفرع هذه النماذج ويرسلها الى المركز الرئيسى ، (نموذج ١/٥ ، ٢/٥).

٤ _ يوجد ترابط وتتابع فى سلطات البت فى الإئتمان _ فقد تكون سلطة البت للجنة معينة ، وفى حدود معينة ، أو بالمشاركة مع لجنة أخرى. فمثلا قد يكون من سلطة فرد البت فى إئتمان فى حدود مبلغ ٢٥٠٫٠٠٠ جنيه بينما يكون فى سلطة فردان البت فى قروض بما تعادل ٥٠٠٫٠٠٠ جنيه ويمكن لثلاثة أفراد مجتمعة البت فى إئتمان فى حدود ٧٥٠٫٠٠٠ جنيه.

٥ _ يحدد سلطة كل فرد فى منح الإئتمان ، ويحدد ذلك بالإسم مقترنا بالمبلغ، أو الحد الأقصى لسلطته ، سواء بالنسبة للقروض بضمان أو بدون ضمان ، موزعا حسب النوع ، وتتفاوت هذه الحدود مع تفاوت المستوى التنظيمى.

سياسة التسعير : Pricing Policy

يتبقى أن ينص فى سياسة الإقراض الخطوط العريضة للتسعير ، لمختلف أنواع القروض (أسعار الفائدة) _ فإذا لم تكن مثل هذه السياسة قائمة _ فقد يترتب على ذلك خسائر بالنسبة للبنك .

تتفاوت سياسة تحديد أسعار الفائدة على القروض _ فقد تتراوح بين وضع خطوط عامة إلى التحديد التفصيلى وفقا لمدة القرض ، ونوعه ، والنوع الشائع هو تحديد فئات لأسعار الفائدة لمختلف أنواع القروض _ ويترك للقائمين تحديد معدل الفائدة على ضوء دراسة مركز طالب القرض ، وظروفه، ودرجة الأمان للقرض ، ونوع النشاط الذى يمارسه ، ومدته ، ودرجة السيولة ، وعلى أى الأحوال _ لا يجب اغفال تكلفة الأموال التى يستخدمها البنك ، كمؤشر عند تحديد مستويات أسعار الفائدة.

تعتبر المنافسة Competition من العوامل التى تحول دون المبالغة فى أسعار الفائدة ، وتكلفة الخدمات الأخرى، التى يقدمها البنك ، فالمنافسة

المصرية بين البنوك تؤدى الى تقسيم القروض فيما بينها ، حيث تتفاوت حصة البنك من القروض / اجمالى القروض الممنوحة من البنوك من وقت لآخر ونشير في هذا الصدد إلى معدلات الفائدة على القروض والتسهيلات الإئتمانية التى تمنحها البنوك التجارية فى مصر كما يوضحة الجدول رقم ٢/٥

جدول رقم ٢/٥

هيكل أسعار الفائدة على القروض والخصم

تاريخ سريان سعر الفائدة (٪)	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠		١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣
	٢/١	٦/١٧	١/١	٤/١	٦/١	١/١	٧/١	١٢/١ وحتى اخر يونيو ٨٣
سعر الخصم	٧ر٠	٨ر٠	٩ر٠	١٠ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٣ر٠
اسعار الفائدة على القروض والسلفيات								
١. قطاع الزراعة والصناعة								
حد أدنى	٨ر٠	٩ر٠	١٠ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	لا يوجد	١١ر٠
حد أقصى	٩ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٤ر٠	١٥ر٠	١٣ر٠	١٢ر٠
٢. قطاع الخدمات :								
حد أدنى	٨ر٠	٩ر٠	١٠ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٣ر٠	١٣ر٠
حد أقصى	٩ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٤ر٠	١٥ر٠	١٥ر٠	١٥ر٠
٣. قطاع التجارة :								
حد أدنى	٨ر٠	٩ر٠	١٠ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٦ر٠	١٦ر٠
حد أقصى	٩ر٠	١١ر٠	١٢ر٠	١٣ر٠	١٤ر٠	١٥ر٠	لا يوجد	لا يوجد

يلاحظ من الجدول رقم ٢/٥ ما يلي :

١ - يحدد في أعلاه معدل الخصم للكمبيالات ، وقد تدرج هذا المعدل من ٧٪ سنة ١٩٧٧ حتى وصل إلى ١٣٪ سنة ١٩٨٣ .

٢ - حددت أسعار الفائدة وفقا لنوعية القروض ، ونوع النشاط ، الذى تستخدم فيه . لذلك تطلب الأمر إدخال تعديل جوهرى على أسعار الفائدة على القروض والسلفيات من أجل الإسهام فى تصحيح الإختلال الهيكلى بين القطاعات الإقتصادية ، لذلك عدلت أسعار الفائدة لتصبح ١٣٪ كحد أقصى - دون وضع حد أدنى على القروض الممنوحة لقطاعى الصناعة والزراعة تشجيعا للإستثمار فى هذا المجال ، وتتراوح أسعار الفائدة بين ١٣٪ ، ١٥٪ سنويا للقروض بالقطاع الخدمى ، ١٦٪ كحد أدنى دون وضع حد أقصى على القروض الممنوحة لقطاع التجارة للحد من النمو السريع الذى إتسم به هذا القطاع فى السنوات الأخيرة .

٣ - يمكن الجدول من إعطاء القدر الكافى من المرونة للعاملين فى مجال الإئتمان فيما يختص بتحديد أسعار الفائدة وفقا للقرض والغرض من إستخدامه والقطاع الذى يوجه اليه والمخاطر المترتبة على ذلك ، ومدة القرض ونوعية الضمانات المقدمة .

الفصل السادس

إجراءات ومعايير منح الإئتمان

تنطوي سياسة الإقراض على تحديد نوعية القروض المقبولة ، والتي تتفق وسياسة البنك ، ولتحقيق هذه الغاية - تصنف القروض إلى الأنواع الرئيسية التالية :

١ - القروض التجارية Commercial Loans

٢ - القروض بضمان عقارات Real estate mortgage

٣ - قروض البيع بالتقسيط consumer installement

ولإقرار الإئتمان - لا بد من توافر معلومات أساسية نذكر منها ما يلي :

أ - القوائم المالية (المركز المالي والدخل) للشركة طالبة القرض .

ب - معلومات مالية إضافية - إذا كانت الشركة تطلب عدة أنواع من القروض (قروض بضمان مخزون ، قروض بضمان عقارات ، قروض بدون ضمان ... الخ) .

ج - نوعية الضمانات التي يقدمها المركز الرئيسي للشركة إذا كان نشاط الشركة محدود .

د - القروض الأخرى التي سبق للشركة الحصول عليها ونظام سدادها ، ونوعية الضمانات المقدمة .

هـ - أنظمة ومعايير خاصة للقروض بدون ضمان .

و - تحديد الظروف التي يتم في ظلها تجديد القرض وشروطه .

ز - إذا كان القرض بضمان ، ما نسبة القرض إلى قيمة الأصل الضامن ، وبذلك يتحدد هامش الأمان ، وتحديد ميعاد إستحقاق القرض .

ح - تقرير القرض من حيث حجمه ومدته .

من أهم الجوانب في عملية منح الإئتمان ، هي الخاصة بدراسة مركز طالب القرض ، وذلك بهدف التعرف على مقدرته ورغبته في سداد الإلتزام

التعاقدى فى المواعيد المتفق عليها ، ولا شك ان ذلك يتحدد من خلال مركـــزه المالى فى الماضى والمستقبل ، للتعرف على إمكانية السداد فى مختلف الظـــروف المستقبلية ، خاصة أن منح القرض لا يتوقف على سمعة المقترض وماضيه فقـــط ، حيث أن القرض الذى يتقرر اليوم يتم سداده فى المستقبل .

لا تختلف مهام ووظائف إدارة الإئتمان فى البنوك التجارية ، وان كانت تختلف من حيث الحجم . وبصفة عامة تسأل ادارة الإئتمان عن ما يلى[1]:

١ ـ جمع المعلومات عن طالب القرض .

٢ ـ تحليل البيانات التى سبق جمعها والخاصة بسمعة العميل ومركزه المالى .

٣ ـ تحليل الأوضاع المستقبلية لطالب القرض .

٤ ـ إعداد التوصيات حول الطلب المقدم للحصول على الإئتمان ويترك أمـــر اتخاذ القرار للمستوى الإدارى المسئول سواء كان فردا أم لجنة .

العوامل موضع الدراسة عند تحليل طلب الحصول على القرض .

يجب التحقق من قدرة المقترض ورغبته فى الوفاء بإلتزاماته عندمـــــا يحين ميعاد إستحقاقها (مستقبلا ، وتتلخص هذه العوامل فى خمسة هى :

١ ـ القدرة على السداد	Capacity
٢ ـ السمعـــة	Character
٣ ـ رأس المـــال	Capital
٤ ـ الضمان المقـــدم	Collateral
٥ ـ الظروف الإقتصادية	economic conditions

وبذلك يمكن حصر العوامل الأساسية الواجب أخذها فى الحسبان عنـــــد دراسة وتحليل طلب الحصول على قرض من البنك فى عدة عوامل كالمقـــــدرة ،

1- Cotter R. & Smith G , op cit , p 203

والسمعة ، والقدرة على توليد الدخل ، ودرجة الملكية للأصول والظروف الاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة طالبة القرض حاليا ومستقبلا والتي نناقشها فيما يلي :

١ ـ المقدرة الإقتراضية لطالب الإئتمان Capacity to Borrow

لا تهتم البنوك فقط بالقدرة على السداد ، وإنما أيضا بأهليته وقدرته على الإقتراض ـ فقد تمنح البنوك بعض القروض إلى القصر minors لأهداف معينة ـ ولكن للخوف من عدم إعترافهم بذلك وأنهم لا يسألون عن تصرفات تمت في فترة عدم الرشد فإنها تشترط وجود كفيل أي ضامن له أهلية قانونية على ممارسة هذه التصرفات للتوقيع على العقد ، وكذلك الحال اذا كانت الشركة طالبة القرض هي من شركات الأشخاص ـ فإنه يطلب من جميع الشركاء التوقيع على عقد الإتفاق أو الشريك المسئول عن ذلك بعد التحقق من سلامة تصرفاته .

إذا كان القرض لشركة أموال ـ فلابد من دراسة سمعة إدارة الشركة وعلى أن يوقع على العقد المدير المسئول .

٢ ـ السمعة Character

يعني في مجال الإئتمان معرفة مدى حرص العميل على سداد إلتزاماته وتمسكه التام بشروط الإتفاق ـ فرجل المبادئ والأخلاق ـ يمتلك مجموعة من الصفات كالأمانة والإخلاص ، والحكمة ، والمثابرة ، ولكن على أي الأحوال يصعب التحقق التام من هذه الصفات وفقا لمعايير موضوعية ولكن يمكن الإستدلال على ذلك من خلال سلوك وتصرفات طالب القرض وتعاملاته السابقة .

فمن المحتمل أن شخص ما - لا يمتلك هذه الصفات ورغم ذلك - لديه الرغبة في أداء التزاماته - لذلك تفيد تصرفاته ومعاملاته السابقة في معرفة مدى رغبة طالب القرض في الوفاء المستقبلي بهذه الإلتزامات .

٣ - المقدرة على توليد الدخل Ability to Create income

إذا كان من المنتظر أداء القرض من الأرباح المستقبلية ، فمن الضروري تقييم مدى قدرة طالب القرض على توليد الأرباح في المستقبل كافية لأداء هذه الإلتزامات . فاذا كانت الأمانة والمثابرة والإخلاص والرغبة في السداد هي صفات مطلوبة - ولكن هذه الصفات في حد ذاتها ليست كافية لسداد القرض الا إذا إقترن ذلك بتوليد الدخل .

. تدفع الإلتزامات من أربعة مصادر هي :

١ - الأرباح أو الدخل الذي يحققه طالب القرض .

٢ - مبيعات الأصول الثابتة .

٣ - بيع المخزون السلعي .

٤ - الإقتراض من الغير وعلى أن يتم سداد القرض القائم من حصيلة القرض الجديد .

فقد يتم سداد القرض من حصيلة بيع الأصل الثابت - ولكن البنوك لا تفضل هذا الأسلوب إلا في حالة الضرورة القصوى لما لذلك من تأثير على علاقات البنك بعملائه ، والمصاريف المترتبة على ذلك ، والوقت الذي ينقضي حتى إتمام عملية البيع . ونفس الشئ لا تفضل البنوك أسلوب سداد قرض من حصيلة قرض جديد الا وفقاً لشروط مسبقة .

تتوقف قدرة المدين على أداء التزاماته على عدة عوامل كدرجة الثقافة

والمركز الوظيفي ، والعمر ، والصحة ، والذكاء . ويتوقف دخل المنظمة على عدة عوامل كحجم المبيعات ، أسعار البيع ، التكاليف ، والنفقات الأخرى، موقع المنظمة ، نوع السلع المنتجة ، حجم ونوع أو درجة المنافسة ، مركز المنظمة في السوق ، خصائص وتركيب القوى العاملة ، المواد الخام وتكلفتها ومدى توافرها ، خصائص الإدارة ، وتعتبر خاصية الإدارة من العوامل الأساسية التي لا يجب إغفالها عند دراسة طلب الحصول على الإئتمان من البنك .

٤ - درجة ملكية الأصول Ownership of Assets

يجب أن يمتلك المنتج أحدث الآلات والأجهزة حتى يمكنه الصمود والمنافسة ، وكذلك الحال بالنسبة لتاجر التجزئة - لا بد أن يكون لديه مخزون من البضائع ووسائل لجذب العملاء - لذلك يشترط البنك أن يكون لدى طالب القرض رأس مال كضمان للقرض .

ويعتبر صافي الثروة net worth (رأس المال المقدم من الملاك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة) وحجمه مقياسا لمتانة المركز المالي - والمحدد لحجم القرض الذى يقدمه البنك . فحجم ونوعية هذه الأصول التي تمتلكها الشركة - تعكس ذكاء وفطنة الإدارة . بحيث تستخدم بعض من هذه الأصول كضمان في حالة عدم كفاية الأرباح ويقلل هذا من المخاطر التي يتعرض لها البنك ، ورغم توافر هذه الضمانات - فإن البنوك تفضل التحقق من كفاية الدخل كوسيلة لأداء هذه الإلتزامات .

ففي حالة القروض الممنوحة لأغراض الإستهلاك ، فإن الأصول المشتراة كالسيارة مثلا - تعتبر ضمان للقرض - وفي هذه الحالة فإن القرض الممنوح في العادة أقل من قيمة السيارة في أي وقت ويكون حافزا للمقترض على سداد

الأقساط- ونشير في هذا الصدد إلى أن البنك المركزى المصرى أصدر قرار بدأ العمل به إعتبارا من أول يوليو ١٩٨١ بالتوقف عن منح تسهيلات جديدة لتمويل بيع وشراء سيارات الركوب الخاصة والسلع الإستهلاكية المعمرة إعتبارا من يونيو ١٩٨٢ -وذلك بهدف تحديد الحجم الكلى للإئتمان والعمل على ترشيد إستخدامه.

٥ - الظروف الإقتصادية Economic conditions

تؤثر الظروف الإقتصادية على مدى قدرة طالب القرض على سداد إلتزاماته والتى قد تكون غير مواتية ولا يسأل عنها فى هذه الحالة ، فقد تتوافر الصفات الأربعة السابقة فى طالب القرض ، ولكن الظروف الإقتصادية المتوقعة تجعل من غير المنطقى التوسع فى منح الإئتمان -لذلك يجب على إدارة الإئتمان التنبوء المسبق بهذه الظروف خاصة اذا كان القرض طويل الأجل.

الأهمية النسبية للعوامل السابقة :

رغم أهمية العوامل السابقة الا أن البنوك -تعتبر أن الضمان Collateral يعتبر أقل هذه العوامل أهمية . لأنها تتوقع أن يتم سداد القرض من الأرباح وليس عن طريق بيع الأصل الضامن ولكن الضمان ما هو الا وسيلة لتعويض نقص او عدم كفاية الأرباح . وقد تختلف أهمية العوامل السابقة من وقت لأخر.

نطاق البحث والتحرى عن طالب الإئتمان Scope of credit investigation

يختلف مجال ومدى البحث والتحرى عن طالب القرض وفقا لعدد من العوامل والتى من أهمها ، حجم ومدة القرض ، القوائم والتقارير المالية للمنظمة ، الضمانات المقدمة ، التعاملات السابقة مع طالب القرض وبصفة عامة يستمر البحث

والتحرى طالما أنه يمكن الحصول على بيانات إضافية تساعد فى التقييم الموضوعى لمركز مقدم طلب القرض .

الهدف من البحث والتحرى-جمع المعلومات التى تساعد فى تقييم سمعة طالب القرض applicant's character ، ومدى قدرته على تحقيق الدخل ، وحجم أصوله والظروف الإقتصادية التى يمارس فيها نشاطه .

يمتد البحث والتحرى عن النشاط الذى يستخدم فيه القرض إلى سجلات الأداء المالى للمنظمة ، نوع العلاقات العمالية ، مركز المنظمة التسويقى ، المنتجات التى تقدمها وهل هى جديدة مبتكرة او تقليدية ، أسباب الزيادة فى المبيعات والأرباح ودرجة الإستقرار أو التقلب فيهما . ثم التطرق إلى الإدارة المهيمنة على الشركة من حيث كفاءتها وماضيها ورأى المتعاملين معها سواء من الموردين أو العملاء .

ينبغى التعرف على الظروف التنافسية للصناعة واتجاهات المبيعات والأرباح ومركز طالب القرض داخل الصناعة-فهذه إعتبارات لا يجب إغفالها لتقييم المقدرة المستقبلية لطالب القرض .

مصادر الحصول على المعلومات عن طالب القرض :

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات . نذكر منها المقابلات interviews مع طالب القرض ، والرجوع إلى سجلات البنك ، والمصادر الأخرى غير السابقة ، معاينة موقع المنظمة ، دراسة القوائم المالية . ونوضح ذلك فيما يلى :

١ - إجراء مقابلة مع طالب الإئتمان : Interview of Loan applicant

يمكن من خلال المقابلة معرفة سبب طلب القرض ومدى مطابقة ذلك مع

سياسة البنك والقواعد المنظمة للإئتمان المصرفى-وأيضا الحكم على سمعة العميل وصدق المعلومات التى يدلى بها-وجمع معلومات عن ماضى المنظمة وتطورها والمركز التنافسى، وإدارتها وخططها المستقبلية . وقد يطلب أيضا من طالب الإئتمان تزويد البنك بمعلومات مالية إضافية قبل البت فى طلبه .

٢ - السجلات الخاصة بالبنك

يجب أن يتوافر لدى البنك مجموعة من السجلات والإحصائيات عن المودعين والمقترضين ، وتفيد هذه السجلات فى الكشف عن التعاملات السابقة لطالب القرض وكيفية إستخدامه للقروض السابقة وأسلوب سداده لهذه القروض ومدى إلتزامه بشروط الإتفاق ، وهل يودع مدخراته ومتحصلاته بحسابه بالبنك وأرصدته الحالية ، وإذا لم تتوافر هذه البيانات بسجلات الفرع ، يطلب من المركز الرئيسى ، تزويد الفرع بالمعلومات عن طالب القرض اذا كان قد سبق له التعامل مع البنك فى بداية إنشاء المشروع.

٣ - المصادر الأخرى الخارجية للمعلومات External Sources of credit information

يمكن ذلك بالرجوع الى المنظمات والهيئات المتخصصة فى جمع المعلومات عن المشروعات مثال ذلك Dun & Bradstreet دان برادستريت بالولايات المتحدة الأمريكية والتى لديها معلومات عن حوالى ما يقرب من ثلاثة ملايين مشروع موزعة بين الولايات المتحدة وكندا-حيث يتم نشر معلومات مختصرة عن هذه المشروعات عن حجم الإقراض لكل منها - أما المعلومات الأكثر تفصيلا - فيمكن الحصول عليها فى شكل تقارير خاصة عن حجم الإئتمان ويسمى بتقرير معلومات عن المشروع-حيث يتكون هذا التقرير من ستة أجزاء :

الجزء الأول : بيانات مختصرة عن إسم الشركة ، وعنوانها ، ونوع الصناعة

التي تنتمي اليها ، نوع الملكية .

يتضمن هذا الجزء أيضا مكونات المديونية ، كيفية ســــداد القروض ، المبيعات السنوية . أيضا ـ حق الملكية ، عــــدد العاملين ، الظروف العامة للمشروع ، اتجاهات النشاط .

. مكونات المركز المالي ومدى متانته ، نسبة المديونية / حـق الملكية .

مثلا اذا كانت حقوق الملكية = ٣٥ ٠٠٠ جنيه

المديونية (اجمالي القروض) = ٥٠ ٠٠٠ جنيه

بذلك يتضح أن معدل المديونية = $\frac{٥٠ ٠٠٠}{٣٥ ٠٠٠}$ = ٤ر١ مرة

ومنه يتضح ارتفاع المديونية وتسمى أيضا بدرجة الرفع المالي .

الجزء الثاني : عبارة عن معلومات عن الشركات الموردة للمشروع مبينا فيـه أسلوب التعامل مع الشركة ومدى إلتزامها بالسداد من عدمه .

الجزء الثالث : من التقرير : يتضمن القوائم المالية للمنظمة (للسنة الأخيرة على الأقل) ، المبيعات ، الأرباح ، الاصول المؤمن عليها ، الأصــول المستأجرة ، الأصول الضامنة لقروض ، تطور الأرباح والمبيعات الأصول الجديدة وطريقة تمويلها .

الجزء الرابع : عبارة عن رصيد الودائع والمدخرات للمشروع وسجــل الأداء للمستحقات عن القروض الحالية .

الجزء الخامس : معلومات عن كبار ملاك المشروع أو الملاك ككل وملخــص عن حياتهم وخبراتهم ، المشروعات المساهمين فيها ـ المشاكـل والأزمات المالية وأسلوب معالجتها

الجزء السادس : وصف تفصيلي عن طبيعة نشاط المشروع ، نوع المستهلكين لمنتجاته ، التسهيلات المادية ، عدد العاملين وخصائصهم .

ولا شك أن مثل هذه المعلومات ليست مفيدة فقط بالنسبة للبنوك ، ولكن أيضا بالنسبة للباحثين وغيرهم والتي نأمل ان تتوافر مثل هذه الهيئات في المستقبل القريب في مصر .

ولا يقتصر الأمر على المصادر السابقة ، وإنما تتصل البنوك ببعضها للإستفسار عن طالب القرض ، وأيضا بالموردين لمعرفة مدى إلتزامه بأداء وسداد مديونياته في مواعيدها ونوع الخصومات التي حصل عليها ، وكذلك الإتصال باتحادات الصناعة والتجارة والنقابات بهدف جمع المعلومات عن سمعة طالب القرض .

٤ - تحليل القوائم المالية

تعتبر القوائم المالية من أهم المصادر للحصول على المعلومات عن طالبي الإئتمان . وتهتم البنوك بتحليل القوائم التاريخية (الماضية) historical financial statements وإعداد القوائم المالية المستقبلية وتحليلها pro-forma statements ، والميزانيات النقدية التقديرية Cash-projections.

تفيد هذه القوائم في تقييم المركز المالي لطالب القرض الحالي والمستقبلي وربحيته ومدى قدرته على توليد تدفقات نقدية تكفي لتسيير عملياته وأداء إلتزاماته ، وتتوقف أهمية القوائم التقديرية على حجم القرض ومدته ، ونوعية الضمانات المقدمة وقيمتها مقارنة بحجم القرض . ويمكن على ضوء ذلك تقرير حدود القرض (الحد الأقصى لمبلغ القرض) وامكانيات السداد .

بعيد دراسة الأرباح وتطورها وكذلك القوائم التقديرية فى إستنباط التدفقات النقدية المتوقعة ، ولا شك أن القوائم الماضية تفيد فى هذه الغاية بعد الأخذ فى الحسبان التطورات المنتظر حدوثها فى النشاط وأثرها على المركز المالى

يتطلب تحليل القوائم المالية - دراسة جانبى الإصول والخصوم وحق الملكية كما يلى :

١ - جانب الأصول

نركز بصفة أساسية على حسابات المدينين وأوراق القبض Accounts receivable لأنها أقرب الى النقدية ويحتمل أن تشكل المصدر الأساسى لأداء الإلتزام فى الأجل القصير ، لذلك من المفيد الحصول على معلومات عن حجم هذا الحساب وأعمار حسابات المدينين ، وهل هذه الحسابات مركزه فى عدد قليل من العملاء أو موزعة على عدد كبير ، والعادات المتبعية فى السداد ومدى تطابق ذلك مع سياسة وشروط منح الإئتمان ، وهل هذه الحسابات قديمة أو حديثة - فكل هذه النقاط لا بد من تحليلها كوسيلة لتقييم هذا البند .

يهتم المحلل أيضا بدرجة سيولة المخزون ومدة التخزين والتصريف ومدى أو درجة التقلبات فى حجمه ، وطريقة معالجته محاسبيا وهل توجد قروض قائمه بضمان المخزون ؟

بالنسبة للأصول الثابتة - وكما سبق أن ذكرنا بأن البنوك لا تفضل اللجوء إلى بيع الأصول الثابتة كوسيلة لتصفيه القرض ، على البنك إذا طلب إحد الأصول كضمان للقرض - التأكد من قدرته على توليد الدخل وأن قيمته فى أى وقت طالما أن القرض قائما تزيد عن قيمه القرض ، على البنك أيضا التحقق من صلاحية الأصل للإستخدام فى مختلف الظروف ، وأيضا التحقق من

الإستثمارات المالية فى الشركات الأخرى وحجمها .

٢ - جانب الخصوم وصافى الثروة Liabilities and net worth

نجد فى جانب الخصوم وحقوق الملكية ثلاثة أنواع من القروض وهى :

١ - قروض مضمونة من الدرجة الثانية *.

٢ - قروض مضمونة من الدرجة الأولى ** (لها أولوية فى السداد على غيرها من القروض)

٣ - قروض عادية وهى بدون ضمان .

فى هذه الحالة يهم البنك معرفة الأهمية النسبية لكل نوع والتى يتحدد على ضوئها حدود الإقراض .

فيما يتعلق بحقوق الملكية . يعطى البنك أهمية كبيرة لهذا البند خاصة بالنسبة للمشروعات الفردية وشركات الأشخاص لأنها تمثل الضمان للقروض (تمتد المسئولية عن سداد القروض إلى الممتلكات الشخصية للشركاء بالتضامن)

يتطرق التحليل أيضا إلى قائمة الدخل حيث يتم نسبة البنود المختلفة الى المبيعات ومقارنتها بالنسب الماضية ونسب الصناعة والمشروعات المماثلة . وأيضا دراسة الإيرادات غير المتعلقة بالعمليات من حيث حجمها وأهميتها النسبية ، والمصروفات غير المتعلقة بالعمليات حيث تشمل الأخيرة - الخسائر

---

* قروض من الدرجة الثانية هى قروض مضمونة بأصول معينة ومحددة ولا يتم أداء هذه القروض فى حالة تصفية الأصول الضامنة الا بعد أداء القروض التى من الدرجة الأولى - التى لها الأسبقية فى السداد بقوة القانون ، فهى تسدد قبل المستحقات الضريبية والمرتبات .

** القروض من الدرجة الأولى - لها الأولوية والأسبقية فى السداد على غيرها .

الناجمة عن بيع أصول رأسمالية ، اما الايرادات غير المتعلقة بالعمليـــــات فتشمل الإرباح الرأسمالية من بيع آلات وأراضي... الخ.

ولدراسة المراكز المالية لطالب القرض - يتم الإستعانة بمجموعـــة من النسب المالية وهي محور النقاط التالية .

التحليل بالنسب المالية كمدخل لتقييم المركز المالي للمقترض

يمكن الإستفادة من البيانات المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالى والدخل) للمنظمة طالبة القرض وذلك من خلال إيجاد علاقات او نسب بين البيانات المدونة بقائمة المركز المالى بعضها ببعض ، أو بين هذه البيانات وتلك المعروفة بقائمة الدخل ، ومن خلال مقارنة هذه النسب - بالنسب المناظرة لسنوات سابقة ، أو بالنسب المناظرة لشركة أخرى مماثلة داخل القطاع الصناعى ، أو بنسب الصناعة ، التعرف على مركز المقترض .

وقد يكون من المفيد معرفة أن رقم الأرباح للمنظمة عن العام الحالى وصل إلى ٥ مليون جنيه ، ولكن تكون المنفعة أكبر إذا ما تم إيجاد علاقة بين هذا الرقم ورقم المبيعات ، والأصول ، وحقوق الملكية .

وبصفة عامة - فإن التحليل بالنسب المالية - يجيب على العديد من الأسئلة مثل :

١ - هل يمكن للمنظمة مقابلة إلتزاماتها عند إستحقاقها ؟

٢ - هل بنود المخزون والذمم متناسبة مع حجم العمليات ، وهل هذه البنود أكثر سيولة ؟

٣ - هل رقم المبيعات الذى تحققه المنظمة مرضى بالمقارنة بحجم الإستثمارات فى الأصول المتداولة والثابتة ؟

٤ - هل تحقق المنظمة معدل عائد مقبول على كل من المبيعات ، والأصول ، وحقوق الملكية ؟

٥ - ما مقدار أو نسبة الإنخفاض فى الأرباح بحيث ما يتبقى يكفى لتغطية الإلتزامات المالية الثابتة كالفوائد ، ايجارات الأصول الثابتة ، أقساط

سداد القروض ؟

٦ - اذا ما تم تصفية الشركة ، ما مقدار الإنخفاض فى قيمة الأصول مقارنة بالقيمة الدفترية قبل أن يتحمل الدائنون العاديون أى خسارة؟

٧ - ما الوضع الحالى للمركز المالى للمنظمة ، هل يتصف بالمتانة والقوة أم بالضعف أو فى وضع وسط .

يلاحظ أن التحليل السابق - يشير إلى الأوضاع المالية الماضية للشركة ، ولا بد من إمتداد الدراسة إلى الوضع المستقبلى للارباح ومدى تطورها بالأخذ فى الحسبان - ظروف المنافسة ، أوضاع الطلب والعرض ، الظروف المستقبلية للصناعة ، جوانب القوة والضعف المتوقعة ، نوعية وخصائص الإدارة ، مدى كفاءة الجهاز الإنتاجى ..... الخ .

يمكن تصنيف النسب المالية إلى أربعة مجموعات رئيسية هى :

١ - السيولة Liquidity

٢ - النشاط (معدل الدوران) Activity

٣ - الرفع المالى Financial Leverage

٤ - الربحية Profitability

ويلخص الجدول ١/٦ أهم النسب المالية التى يمكن استخدامها فى هـــذا المجال :

الفئة التى تنتمى اليها النسبة	مدلول النسبة	بسط النسبة	مقام النسبة
١ ـ السيولة	نسبة التداول	الأصول المتداولة	الخصوم المتداولة
٢ ـ السيولة	السيولة	(الأصول المتداولة ـ المخزون)	الخصوم المتداولة
٣ ـ النشاط	معدل دوران الأصول	صافى المبيعات	اجمالى الأصول
٤ ـ النشاط	معدل دوران الأصول الثابتة	صافى المبيعات	صافى الأصول الثابتة
٥ ـ النشاط	فترة التحصيل	أوراق القبض	المبيعات الآجلة فى اليوم
٥ ـ مكرر ،،	معدل دوران الذمم	المبيعات الآجلة	أوراق القبض
٦ ـ النشاط	معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة	المخزون
٧ ـ الرفع المالى	المديونية / اجمالى الأصول	إجمالى المديونية	اجمالى الأصول
٧ ـ مكرر ،،	المديونية / حق الملكية	إجمالى المديونية	حق الملكية
٨ ـ ،،	معدل تغطية الأعباء الثابتة	الربح قبل الفوائد والضرائب	الفوائد
٩ ـ الربحية او العائد	العائد الإقتصادى (العائد المتولد من العمليات)	الربح قبل الفوائد والضرائب	اجمالى الأصول
١٠ ـ ،، ،،	هامش صافى الربح	صافى الربح	صافى المبيعات
١١ ـ ،، ،،	العائد على الأصول	صافى الربح	اجمالى الأصول
١٢ ـ ،، ،،	العائد على حق الملكية	صافى الربح ـ توزيعات الأسهم الممتازة (إن وجدت)	حق الملكية

تفيد المجموعات الأربع السابقة فى التعرف على درجة متانة المركز المالى ، فكل مجموعة من هذه المجموعات تقيس جانب معين من هذا المركز ويلاحظ ما يلى :

- قد تعطى نسبتان نفس النتيجة رغم أن القياس يتم بطرق مختلفة - مثال ذلك - نسب المديونية / الأصول ، المديونية / حق الملكية ، حيث يتم بهما قياس النسبة التى مولت بها الأصول عن طريق الغير .
- قد تعطى نسب أخرى تنتمى إلى مجموعة واحدة نتائج مختلفة - مثال ذلك - نسبة التداول ، نسب السيولة فكل منهما مقياس للسيولة Liquidity ، فإذا كانت المنظمة تمتلك حجم كبير من المخزون السلعى - فإن نسبة السيولة . هى مقياس متشدد أكثر من نسبة التداول نظرا لإختلاف بسط النسبتان .
- الزيادة النسبية المتساوية فى كل من البسط والمقام لا تؤثر على النتيجة المستخلصة قبل وبعد الزيادة - فمثلا نسبة التداول عبارة عن نسبة الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة - فإذا زادت الأصول المتداولة من ٤٠٠ ألف جنيه إلى ٦٠٠ ألف جنيه ، وزادت الخصوم المتداولة من ٢٠٠ ألف جنيه إلى ٣٠٠ الف جنيه - فلن يحدث تغير فى نسبة التداول قبل وبعد الزيادة حيث تساوى ٢ : ١ .

ففى الحالة السابقة - لو إعتمدنا فقط على نسبة التداول كمقياس لتقييم المركز المالى للمنظمة (السيولة) - فقد يخلص المحلل إلى أن المركز المالى لم يتغير قبل وبعد الزيادة - ينطوى هذا على خطأ - حيث لا بد من التعرف هل توجد علاقة بين هذه الزيادة والمبيعات ؟ وهل الأصول المتداولة أصبحت أكثر سيولة أو العكس ؟

نخلص من الفقرة السابقة – الى أن الإعتماد فقط على نسبة التداول فقط يؤدى إلى نتيجة خاطئة – إذ لا بد من التطرق إلى مختلف جوانب ومكونات القوائم المالية والربحية للتوصل إلى حكم سليم عن وضع طالب الإئتمان .

من المفيد أيضا مقارنة نتائج النسب المستخلصة مع نتائج النسب المناظرة لشركة أخرى أو بمتوسط الصناعة ولبيان ذلك – نعطى أولا الجداول ٢/٦ ، ٣/٦ ، ٤/٦ .

جدول ٢/٦

يبين قوائم المركز المالي للشركتين أ ، ب عن عام ١٩٨٥

(القيمة بالآلف جنيه)

	الشركة أ	الشركة ب
الأصول :		
نقدية	٢٠٠	٢٥
أوراق القبض	٤٠٠	١٢٥
المخزون السلعى	٦٠٠	٥٠٠
أجمالى الإصول المتداولة	١٢٠٠	٦٥٠
صافى الأصول الثابتة	٢١٠٠	٧٥٠
أصول أخرى (إستثمارات مالية)	١٠٠	١٠٠
أجمالى الأصول	٣٤٠٠	١٥٠٠
الخصوم وحقوق الملكية :		
أوراق دفع	٤٠٠	١٧٥
إشعارات دفع	١٠٠	١٠
التزامات أخرى قصيرة الأجل	١٠٠	١٥
اجمالى الخصوم المتداولة	٦٠٠	٢٠٠
قروض طويلة الأجل	١٤٠٠	١٥٠
أسهم عادية	٤٠٠	٣٠٠
أرباح محتجزة	١٠٠٠	٨٥٠
اجمالى الخصوم وحقوق الملكية	٣٤٠٠	١٥٠٠

جـدول ٦/٣

قوائم الدخل للشركتين أ ، ب عن عـــام ١٩٨٥

(القيمة بالألف جنيه)

	الشركة أ		الشركة ب	
صافى المبيعـات		٤٢٠٠		٢٠٠٠
تكلفة البضاعة المباعة (النفقات النقدية للعمليـات)	٢٤٧٠		١٢٨٠	
مخصصات الإهـلاك	٢٠٠		١٢٥	
مجموع النفقات للعمليات		٢٦٧٠		١٤٠٥
مجمل ربح العمليات		١٥٣٠		٥٩٥
نفقات البيع والإدارة		٨٠٠		٣٥٥
صافى ربح العمليات		٧٣٠		٢٤٠
الفوائـــد		١٠٠		١٠
صافى الربح قبل الضرائب		٦٣٠		٢٣٠
الضريبة على الدخل (٤٨٪)		٣٠٢		١١٠
صافى الربـح		٣٢٨		١٢٠

جـــدول ٤/٦

يبين نسب السيولة والنشاط والرفع المالى للشركتيـــن أ ، ب

عن عام ١٩٨٥

		الشركة أ	الشركة ب
نسب السيولة	نسبة التداول	٢ : ١	٣ر٢٥ : ١
	نسبة السيولة	١ : ١	٠ر٧٥ : ١
نسب النشاط	معدل دوران الأصول	١ر٢٤	١ر٢٣
	معدل دوران الأصول الثابتة	٢	٢ر٦٧
	معدل دوران أوراق القبض	١٠ر٥	١٦
	متوسط فترة التحصيل (اعتبار السنة ٣٦٠ يوم)	٣٤ر٣ يوم	٢٢ر٥ يوم
	معدل دوران المخزون السلعى	٤ر٤٥	٢ر٨١
الرفع المالى	المديونية / الإصول	٠ر٥٩ : ١	٠ر٢٣ : ١
	المديونية / حق الملكية	١ر٤٣ : ١	٠ر٣٠ : ١

يلاحظ بالنسبة للشركتان أ ، ب . أن اصول ومبيعات الشركة أ تبلـــغ تقريبا ضعف أصول ومبيعات الشركة ب (أنظر جداول ٢/٥ ، ٣/٥).

وبمقارنة القوائم المالية والنسب المحسوبة عن عام ١٩٨٥ للشركتيـــن يمكن استخلاص العديد من نقاط الإختلاف بينهما والتى تستلزم التحليـــل والإستقصاء للتعرف على المسببات .

السيولة والنشاط Liquidity and Activity Ratios

بمقارنة نسب التداول للشركتين أ ، ب - يتضح أن الشركة (أ) أقل سيولة من الشركة (ب) (٢ : ١ مقابل ٣ر٢٥ : ١) ، ولكن بالنظر الى نسب السيولة نجد العكس فى الشركة أ أكثر سيولة من الشركة ب (١ : ١ مقابل ٧٥ر٠ : ١) ويعكس ذلك التفاوت بين بنود النقدية ، والمخزون ، وأوراق القبض داخل مجموعة الأصول المتداولة للشركتين . (أنظر جدول ٥/٤) ، حيث يتضح أن بنود النقدية وأوراق القبض تشكل ٥٠ ٪ من الأصول المتداولة للشركة أ - بينما تشكل ٢٣ ٪ فقط من الأصول المتداولة للشركة ب . وعلى أى الأحوال - لابد من دراسة خصائص بنود المخزون وأوراق القبض ودرجة السيولة لكل منهما داخل المقياس المستخدم فى كلا الشركتين .

يوجد مقياس آخر - يتم بموجبه التعرف على معدل دوران الأصل ، وسرعة تحويله الى إصل سائل (تام السيولة كالنقدية) ويقاس هذا المعدل بالنسبة لأوراق القبض بقسمة المبيعات / أوراق القبض ، ونشير هنا إلى عدة ملاحظات هى :

١ - ضرورة مراعاة التجانس بين مقام النسبة وبسط النسبة ، بمعنى أن ظهور الذمم وأوراق القبض بسبب البيع الآجل . لذلك يفضل أن يكون بسط النسبة أعلاه - المبيعات الآجلة ، وإذا لم يتيسر الحصول على هذا الرقم - تستخدم المبيعات ككل بشرط التحقق من تماثل البسط للشركة التى يحسب لها معدل دوران الأصل ، والبسط للشركة المماثلة أو متوسط الصناعة (أى يكون البسط المبيعات الآجلة أو صافى المبيعات)

٢ - يفضل أن يكون مقام نسبة معدل دوران الذمم هو متوسط الذمم على مدى العام للقضاء على التقلبات الحادة والتى قد يترتب عليها أن يكون رقم

الذمم أقل ما يمكن فى نهاية العام - أو أكثر من الأرصدة على مدار العام.

٢ - وفقا لأسلوب القياس الحالى وللتبسيط تم إستخدام الأرصدة فى نهاية العام.

أما بالنسبة لمعدل دوران المخزون - حيث يقاس بقسمة تكلفة المبيعات / المخزون. ونفضل هنا أيضا ان يستخدم متوسط المخزون (مخزون أول المدة + رصيد المخزون آخر العام) / ٢)

وبالرجوع الى الجدول ٥/٤ - يتضح وجود إختلاف معنوى بين معدلات الدوران لكل من أوراق القبض والمخزون للشركتين أ، ب - حيث يبلغ معدل دوران أوراق القبض للشركة أ ثلثى معدل الدوران لنفس البند للشركة ب تقريبا. وبمعنى آخر - نجد أن فترة التحصيل لهذه البنود للشركة أ = ٣٤٫٣ يوم مقابل ٢٢٫٥ يوم للشركة ب وبذلك نجد أن فترة التحصيل للشركة أ أكبر بما يعادل ٥٠٪ عن فترة التحصيل للشركة ب.

يلاحظ بالنسبة لمعدل دوران المخزون السلعى للشركة أ أنه يساوى ٥٫٤ مرة بالمقارنة ٢٫٨١ مرة فى السنة للشركة ب، وهذا يعنى أن معدل الدوران لهذا البند أسرع فى الشركة أ عنه فى الشركة ب. ويعتبر هذا الفرق والإختلاف كبيرا بالنسبة لشركتين تعملان فى نفس القطاع الصناعى، مما يتطلب معرفة سبب هذا التباين.

فقد يفسر ما سبق كما يلى: قد يرجع الإختلاف فى معدل دوران الذمم للشركتين الى اختلاف سياسات وشروط الإئتمان لهما ويعنى هذا ضرورة فحص هذه السياسات، وأعمار الذمم، ومدى تطابق ذلك مع سياسة منح الإئتمان وهل توجد شروط خاصة لبعض العملاء مما أدى إلى

وجود هذا التباين أم لا ؟ أو أن هناك قصور في تحصيل الذمم.

وقد يكون هناك إحتمال بأن الشركتين تبيعان لأنواع مختلفة من العملاء ، فقد تبيع الشركة أ الى الوكلاء مباشرة مما قد يؤدى إلى صغر حجم هذا البند في الشركة أ عن ب .

وقد يفسر الإختلاف في معدل دوران المخزون (معدل دوران هذا البند في الشركة أ اكبر بـ ٥٠٪ عنه في الشركة ب). فقد يرجع الى الإدارة الجيدة لهذا البند في الشركة أ ، وقد يرجع لأسباب أخرى ـ فقد يحتمل أن الشركة ب تبيع وفقا لنظام البيع بالأمانة consignment basis مما يؤدى الى ظهور أرصدة المخزون لدى تجار البيع بالأمانة بقائمة المركز المالي للشركة . وقد يرجع ايضا الى احتفاظ الشركة ب بحجم اكبر من مخزون الأمان للخوف من تأخر وصول المواد أو البضاعة لتأخر الشحن أو لأسباب أخرى.

يتضح أن التحليل بالنسب المالية يساعد في الكشف بصفة أساسية عن جوانب الضعف بالمركز المالي للشركة والتي تستلزم التحرى والإستقصاء عن المبيعات .

بالنظر الى معدلات الدوران للأصول (اجمالي الأصول ، أصول ثابتة) . نلاحظ التقارب بين معدلات الدوران لأجمالي الاصول للشركتين (المبيعات / إجمالي الاصول) ولكن معدل دوران الأصول الثابتة للشركة ب أكبر من المعدل المناظر للشركة أ . ويرجع ذلك الى ان الشركة أ تمتلك أصول رأسمالية أكبر وقد تكون غيرمستغلة بالكامل اى توجد أصول ثابتة أكبر مما تدعو الحاجة اليها ، وقد يرجع الى اختلاف طرق إهلاك الأصول الثابتة للشركتين

أو أن الشركة ب تستغل الأصول المتاحة لديها فى الأوقات غير الرسمية للعمل وفى الأجازات .

الرفع المالى Financial leverage

بالرجوع للجدول ٦/٤ نجد ان الشركة أ تستخدم التمويل بالمديونية الى حد كبير بالمقارنة بالشركة ب وفقا لمعيارى القياس لهذا البند (المديونية / الإصول ، المديونية / حق الملكية). وقد تقاس درجة استخدام المديونية فى التمويل والأخطار المترتبة على ذلك من خلال العلاقة بين الربح قبل الفوائد والضرائب / الفوائد - حيث يعطى هذا المعدل عدد مرات تغطية الربح قبل الفوائد والضرائب للأعباء الثابتة المترتبة على المديونية (الفوائد) ، ويهتم البنك بصفة أساسية بدرجة تغطية الأعباء الحالية وأيضا المستقبلية المترتبة على الارتباطات الجديدة.

بالنسبة للمقياس الاخير (عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد) - نوضحة فيما يلى : بفرض أن الأقساط السنوية المترتبة على المديونيات لكلا الشركتين هى ١٠٠ ألف جنيه للشركة أ ، ١٠ ألف جنيه للشركة ب - ونظرا لأن أقساط سداد المديونيات يتم دفعها من صافى الربح بعد الضريبة - لذلك يجب معرفة قيمة هذه الأقساط قبل الضريبة . فإذا كانت الضريبة على الدخل = ٤٨ ٪ . وفقا لذلك نجد أن أقساط سداد المديونيات لكلا الشركتين هما على التوالى ١٩٢ الف جنيه للشركة أ ، ١٩ ألف جنيه للشركة ب ، وبذلك يتم حساب معدل تغطية الارباح للفوائد كما يوضحه الجدول رقم ٦/٥.

جدول رقم ٦/٥

معدل تغطية الأرباح للأعباء الثابتة للشركتان أ ، ب عن عام ١٩٨٥

(القيمة بالألف جنيه)

	الشركة أ	الشركة ب
الربح قبل الفوائد والضرائب (الربح الإقتصادى)	٧٣٠	٢٤٠
الفوائد	١٠٠	١٠
أقساط سداد المديونيات قبل الضريبة	١٩٢	١٩
اجمالي الأعباء الثابتة (سداد القروض ، الفوائد ، ايجارات أجهزة)	٢٩٢	٢٩
عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد	٥ر٢	٢٨ر٨

من الجدول يتضح أن الشركة أ تظل قادرة على تغطية الأعباء الثابتة حتى لو انخفضت الإرباح بنسبة ٦٠٪ من مستواها الحالي وعلى فرض ان هذه الأرباح مخصصة لتغطية هذه الأعباء (يقصد بذلك صافي ربح العمليات). أما الشركة ب ، فانها تظل قادرة على مواجهة هذه الإلتزامات حتى لو انخفضت الارباح بنسبة ٨٨٪ عن مستواها الحالي - وبذلك يستخدم هذا المؤشر كمقياس لدرجة متانة المقدرة المالية للشركة.

يعاب على المؤشر السابق أنه يغفل في مقامه (مقام النسبة) التمويل المطلوب للحصول على إصول ثابتة إضافية أو لتمويل الزيادة في رأس المال العامل لذلك يفضل اعداد ميزانية تقديرية نقدية للأخذ في الحسبان كافة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة عند المستويات المختلفة للمبيعات ،

وأسعار البيع ، التكاليف ، وبذلك يمكن معرفة القدرة المستقبلية للشركة على اداء كافة الإلتزامات .

الربحية Profitability

يهم البنك - تقييم الربحية للشركات طالبة القروض ، ويوضح الجدول رقم ٦/٧ نسب الربحية ومعدل تغطية للأرباح للفوائد للشركتان أ ، ب محسوبة من واقع البيانات المدونة بالجداول ٦/٢ ، ٦/٣ .

جدول رقم ٦/٧
نسب الربحية والتغطية للشركتان أ ، ب

	الشركة أ	الشركة ب
العائد الاقتصادى على الأصول (الربح قبل الفوائد والضرائب / اجمالى الاصول)	٢١,٥٪	١٦٪
حافة صافى الربح (صافى الربح / المبيعات)	٧,٥ ٪	٦ ٪
العائد على الإصول (صافى الربح / اجمالى الأصول)	٩,٦٪	٨ ٪
العائد على أموال الملكية (صافى الربح/ أموال الملكية)	٢٣,٤٪	١٠,٤٪
معدل تغطية الأرباح للاعباء الثابتة التمويلية	٢,٥ مرة	٨,٢٥ مرة

يبدو من الجدول أن الشركة أ أكثر ربحية من الشركة ب ، ولا بد للمحلل معرفة ما اذا كانت للمعالجات المحاسبية لمختلف البنود لها تأثير على هذا التفاوت وبمعنى آخر التأكد من أن الاسس المحاسبية المستخدمة واحدة في كلا الشركتين قبل الحكم النهائى ، ولا بد أن يهتم المحلل بمعرفة مدى إمكانية

الشركة ب في تحسين ربحيتها .

رغم أن الشركة أ أكثر ربحية من الشركة ب ولكنها تعتمد على التمويل بالمديونية أكثر من الشركة ب ويبدو ذلك من خلال الرفع المالي. وقد ترتب على ذلك إرتفاع معدل تغطية الأرباح للأعباء الثابتة التمويلية في الشركة ب عن الشركة أ.

دراسة إتجاهات النسب المالية :

يفيد دراسة وتحليل اتجاهات النسب المالية على مدار عدد من السنوات في التوصل إلى حكم مناسب عن المركز المالي للشركة طالبة القرض، ومن المفضل أيضا مقارنة نسب الشركة بنسب الصناعة أو شركة مماثلة أخرى ، ولا بد أيضا من التطرق للمستقبل بإعداد قوائم مالية تقديرية على ضوء المستويات المتوقعة من المبيعات وبذلك يمكن الحكم على الوضع المستقبلي للشركة.

مدى إمكانية إستخدام النسب المالية كمؤشر للتنبؤ بالإفلاس للشركة :

يمكن إستخدام[1] النسب المالية للكشف عن إحتمالية الإفلاس للشركة طالبة القرض من عدمه . insolvency

إتجهت الدراسات للبحث عن أكثر النسب المالية صلاحية للقياس او للكشف عن إحتمالية الإفلاس للشركة ، وقد استخلصت احدى الدراسات خمسة أنواع من النسب تعطى فيما بينها مؤشرا جيدا لقياس إحتمالية الإفلاس للشركة وهي :

1- Altman E I., "Financial Ratios, Discriminal Analysis and The prediction of corporate Bankruptcy, Journal of finance 23, September, 1968, pp 589 609

١ - صافى راس المال العامل / إجمالى الأصول - عندما تتجه هذه النسبة إلـــى الإنخفاض ، فإن ذلك مؤشرا على أن الشركة تعانى مـــن أزمة نقدية ، وقد تفيد ايضا نسب التداول والسيولة فـــى الكشف عن ذلك من خلال معرفة تطور هذه النسب .

٢ - الأرباح المحتجزة / إجمالى الأصول - يدل هذا المؤشر على نسبة الارباح المحتجزة عن كل جنيه مستثمر فى الأصول وهو مؤشر لربحية الشركة على مر الزمن ، ويعتبر هذا المعدل صغيرا فـــى الشركات الجديدة والإقل ربحية والمعرضة للإفلاس أكثر من غيرها .

٣ - الربح قبل الفوائد والضرائب / إجمالى الأصول - يعتبر هذا المقيـــاس مؤشرا جيدا لإنتاجية الأصول قبل الأخذ فى الحسبـــان الضرائب الدخلية والأعباء المالية المترتبة على المديونية .

٤ - القيمة السوقية لحقوق الملكية / القيمة الدفترية للمديونية - يعتبر هـــذا المقياس مؤشرا جيدا للكشف عن إحتمالية الإفلاس عمـــا لو استخدمت نسبة المديونية / القيمة الدفترية لحق الملكية . ولكن استخدام هذا المؤشر مرتبط بقيد الشركة ببورصـــة الأوراق المالية وأن تكون التعاملات فى الأوراق الماليـــة نشطة وتتحدد القيم على أساس موضوعى .

٥ - المبيعات / اجمالى الإصول - يعتبر هذا المقياس مؤشرا على العلاقة بيـــن المبيعات والاصول المستخدمة ، ولكنه لا يعتبر مؤشرا جيـد فى حد ذاته للدلالة على إحتمالية الافلاس الا اذا استخـدم

مع غيره من المقاييس السابقة ،

إستخدام الميزانيات والقوائم المالية والتقديرية كمؤشر للوضع المالي لطالب القرض :

تفيد هذه القوائم في التعرف على الوضع المستقبلي لطالب القرض في مختلف الظروف ومدى إمكانيته في اداء إلتزاماته . وتتوقف الدقة في إعداد هذه القوائم من جانب البنك على حجم القرض ومدته ، فإذا كان القرض قصير الأجل أي يستحق خلال العام أو أنه مضمون بأحد الأصول - فلا حاجة لمثل هذه القوائم وانما قد يكتفي بالتعرف على المركز الحالي للمدين ، ولكن تزداد الحاجة إلى هذه القوائم عندما تكون مدة القرض أكثر من عام (طويل الأجل) ، ومن خلال هذه القوائم - يمكن التعرف على الوضع المستقبلي للمدين ، واعداد قائمة المصادر والإستخدامات النقدية وقوائم المركز المالي المقارنة .

نشير هنا الى ان أهم مصادر النقدية وفقا للتغيرات في بنود قوائم المركز المالي (الفعلي ،التقديري) هي : الإنخفاض في قيمة الأصول بالبيع النقدي زيادة الخصوم وحقوق الملكية (زيادة القروض ، زيادة في بند حق الملكية) .

أما الإستخدامات النقدية - فتشمل - زيادة الاصول (شراء نقدى) ،انخفاض قيمة الخصوم وحقوق الملكية (سداد قروض . .) .

تفيد القوائم المالية في اعداد قائمة التغيرات خاصة في المركز المالي ، مع ملاحظة ان صافي الربح ، والاعباء غير النقدية (الإهلاك) من مصادر النقدية (بفرض أن الشركة تحقق أرباح) - بينما التوزيعات النقدية ، الإضافات الرأسمالية - تمثل استخدامات للنقدية .

لتوضيح كيفية اعداد قائمة التغيرات والميزانية النقدية التقديرية تعطى الجداول رقم ٦/٧ ، ٦/٨.

جـــدول ٦/٧

قائمة المركز المالي الفعلية والتقديرية للشركة المتحدة للصناعة
(القيمة بالألف جنيــه)

	١٩٨٧	١٩٨٦	الزيادة أو النقص
	تقديري	فعلي	(التغيـرات)
الأصول :			
النقدية	٢٢٥	٢٠٠	٢٥
أوراق القبض	٤٤٠	٤٠٠	٤٠
المخزون السلعي	٦٣٠	٦٠٠	٣٠
مجموع الأصول المتداولة	١٢٩٥	١٢٠٠	٩٥
الاصول الثابتة	٢٨٥٠	٣٥٠٠	٣٥٠
مخصصات الاهلاك	(١٦٨٠)	(١٤٠٠)	(٥٨٠)
صافي الاصول الثابتة	٢١٧٠	٢١٠٠	٧٠
أصول أخرى (استثمارات مالية)	٨٥	١٠٠	(١٥)
اجمالي الاصـــول	٣٥٥٠	٣٤٠٠	١٥٠
الخصوم وحقوق الملكية :			
دائنون	٤٧٠	٤٠٠	٧٠
أوراق الدفع	٨٠	١٠٠	(٢٠)
قروض قصيرة الأجل	١١٠	١٠٠	١٠
اجمالي الخصوم المتداولة	٦٦٠	٦٠٠	٦٠
قروض طويلة الأجل	١٣٧٠	١٤٠٠	(٣٠)
رأس مال الأسهم	٤٠٠	٤٠٠	٠٠
ارباح محتجـزة	١١٢٠	١٠٠٠	١٢٠
إجمالي الخصوم وحقوق الملكية	٣٥٥٠	٣٤٠٠	١٥٠

جدول رقم ٨/٦

قائمة الدخل المتوقعة للشركة المتحدة للصناعة عن عام ١٩٨٧

(القيمة بالألف جنيـــــــه)

	١٩٨٧	
المبيعات		٤٥٠٠
تكلفة البضاعة المباعة(النفقات النقدية) ماعدا ايجار الأجهـــــزة	٢٥٤٠	
ايجار استخدام اجهزة	٥٥	
مخصصات الإهـلاك	٢٨٠	
مجموع النفقات		٢٨٧٥
مجمل ربح العمليات		١٦٢٥
نفقات البيع والادارة		٨٣٠
صافى ربح العمليات		٧٩٥
الفوائـــــد		٩٠
الربح قبل الضرائب الدخلية		٧٠٥
الضريبة على الدخل (٥٢٪)		٣٦٧
صافى الربح بعد الضريبة		٣٣٨
التوزيعات المتوقعة		٢١٨

من واقع البيانات السابقة المدونة بالجدول ٧/٦ ، ٨/٦ يمكن إعـــداد الميزانية التقديرية النقدية للشركة عن عام ١٩٨٧ كما يوضحها الجـــدول رقم ٩/٦.

جدول رقم ٩/٦

الميزانية النقدية التقديرية للشركة المتحدة للصناعة

(تمثل المصادر والاستخدامات النقدية)

(القيمة بالألف جنيه)

	١٩٨٧
. مصادر النقدية المتوقعة :	
صافى الربح (من قائمة الدخل التقديرية)	٣٣٨
ب) التوزيعات النقدية	٢١٨
١ - الأرباح المحتجزة	٢١٨
٢ - مخصصات الإهلاك	٢٨٠
٣ - الفائض النقدى المتاح لاغراض الإستثمار والإستخدام (١ + ٢)	٤٩٨
٤ - الزيادة فى بنود الخصوم :	
. زيادة بند الدائنون	٧٠
. زيادة قروض قصيرة الأجل	١٠
٥ - الإنخفاض فى قيمة الاصول الأخرى	١٥
مجموع المصادر النقدية	٤٩٥
. الاستخدامات النقدية :	
+ الاصول الثابتة	٣٥٠
الزيادة فى بنود الأصول غير الثابتة :	
أوراق القبض	٤٠
بند المخزون السلعى	٣٠
. الانخفاض فى بنود الخصوم :	٧٠
. الانخفاض فى بند أوراق الدفع	٢٠
. الانخفاض فى بند القروض طويلة الأجل	٣٠
مجموع الاستخدامات النقدية فيما عدا بند النقدية	٤٧٠
الزيادة فى النقدية (الفرق بين مجموع مصادر النقدية ومجموع الاستخدامات النقدية)	٢٥

يتضح من الميزانية النقدية أن الارباح المحتجزة والاهلاك يشكلان النسبة العظمى لمصادر النقدية اذ تبلغ نسبة هذا المصدر / اجمالى مصادر النقدية ٨٨٫٢٪ (وهى مصادر ذاتية). أما فيما يتعلق بالإستخدامات النقدية - نجد أن الإستخدامات طويلة الأجل . فى شكل زيادة الأصول الثابتة (٣٥٠) ، مخصص قروض طويلة الأجل (٣٠) تشكلان نسبة ٧٩٫٧٪ من مجموع الاستخدامات .

نخلص مما سبق ان البنك يمكنه بناء على التحليل السابق التوصل الى رأى بشأن المركز المالى لطالب القرض ، ومدى إمكانية سداده للإلتزامات الحالية والمستقبلية وبالتالى اقرار او عدم إقرار القرض والشروط المناسبة لمنح الإئتمان .



الفصل السابع

سياسة رأس المال



تهدف الإدارة الجيدة إلى تحقيق الربح ، بجانب وظيفتها التقليدية والمتمثلة فى الحفاظ على أموال المودعين ، بتوزيع وتخصيص الأموال على مختلف بنود الأصول للبنك التجارى ، بطريقة تحقق المواءمة بين السيولة والربحية .

يمكن للإدارة فى البنوك التجارية تعظيم الربح ، بتوجيه الجانب الأكبر من الأموال إلى محفظة القروض والسلفيات والإستثمارات المرتفعة العائد ، بدلا من الإستثمار فى أذونات الخزانة ، وبذلك يتضخم العائد من فوائد القروض والسلفيات الممنوحة والعمولات المتعلقة بهذا البند ، ولكن يترتب على زيادة الاحتياطى القانونى – تحويل جزء من محفظة القروض إلى الأصول النقدية .

يترتب على الودائع الإضافية الواردة إلى البنك – توجيه جانب منها إلى الإستثمارات المولدة للدخل ، بعد الأخذ فى الحسبان متطلبات السيولة ، كقيد يجب الإلتزام به – حيث تخضع هذه النسبة لرقابة الأجهزة الرقابية على البنوك التجارية .

حدث تحول ملموس فى الوقت الحاضر – حيث يتجه الإهتمام إلى بنود الخصوم ورأس المال كوسيلة لتوفير السيولة وتعظيم الربحية من خلال إستثمار الأموال الاضافية الناتجة من هذه المصادر فى أصول منتجة – بحيث يمكن تلبية متطلبات السيولة لمواجهة السحب من الودائع تحت الطلب وغيرها ، من القروض قصيرة الأجل بدلا من تصفية بعض الإصول ، وقد تلجأ البنوك إلى تعديل أسعار الفائدة كوسيلة لجذب ودائع إضافية ، أو زيادة رأس المال – وهذه كلها وسائل لتوفير الأموال اللازمة لتوفير متطلبات السيولة وتنمية الربحية للبنك التجارى .

بصفة عامة - نجد الرفع المالي (المديونية / حق الملكية) في البنوك التجارية أكبر من مثيلتها في المشروعات الصناعية والمؤسسات غير المالية - حيث لا تتجاوز نسبة رأس المال / إجمالي الإصول ٧٪ [١] ويعني هذا أن نسبة ٩٣٪ من أصول البنك التجارى تمول عن طريق أموال الغير (المودعين والدائنين) - بينما في المشروعات الصناعية - تمول المديونية ما يعادل ٣٣٪ من إجمالي الإصول .

تتلخص وظائف رأس المال في البنوك التجارية فيما يلي :

١ - وظيفة الحماية لأموال المودعين Protective Function

تمول الودائع ما يقرب من نسبة ٨٥٪ من أصول البنك التجارى - لذلك فإن الوظيفة الأساسية للقدر المحدود من حقوق الملكية - حماية أموال المودعين من مخاطر الإنخفاض في قيمة هذه الأصول - ويعني ذلك ضمان الأداء الكامل لأموال المودعين .

لا ينظر إلى وظيفة الحماية - ضمان أداء أموال المودعين في حالة التصفية liquidation فقط ، ولكن ايضا المحافظة على قدرة البنك في أداء إلتزاماته بتزويده بأصول إضافية ، بحيث يستطيع رغم ما يتعرض له من خسائر ، من ممارسة وظائفه ، على الرغم من أن الأرباح المتولدة من العمليات هي التي تستوعب معظم الخسائر المرحلة من سنوات سابقة وليس رأس المال . وقد يختلف هذا ، عما يحدث في المنظمات غير المالية - حيث نجد أن رأس المال في البنك - هو المشكل لقدرته على إداء وظائفه وإلتزاماته .

يعتبر البنك قادرا على أداء التزاماته ووظائفه طالما أن قيمة الأصول

١- Cotter R & Reed E.W., Commercial Banking, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, 1980, pp. 158-160.

تساوى على الأقل قيمة الخصوم بخلاف التمويل الدائم (حقوق الملكية وغيرها من المصادر الطويلة الأجل).

قد تبدو هذه الوظيفة أقل أهمية فى الوقت الحاضر - ويرجع ذلك ، نتيجة رقابة البنك المركزى والأجهزة الرقابية على بنود السيولة والتوظيف للبنوك التجارية ، بالإضافة إلى ضمان الدولة لأموال المودعين خاصة بنوك القطاع العام بمصر ، نخلص من هذا أن رأس المال يعتبر عنصر حماية للمودعين[1] من أى خسائر قد تحدث فى انخفاض اسعار الأوراق المالية او الفشل فى تحصيل بعض القروض.

٢ - الوظائف التشغيلية: Operational Functions

تبدو أهمية هذه الوظيفة نتيجة للدور الذى تقوم به البنوك التجارية فى تنمية المجتمع - لذلك لا بد أن[2] يكون البنك قادرا على ممارسة نشاطه، وأن يكون رأسماله كافيا لمقابلة ذلك . خاصة فى بداية نشأته - ومن هذا المنطلق - يوجد العديد من القوانين والإجراءات للرقابة على أنشطة هذه المنظمات ، وجوب وجود حد إدنى من رأس المال كشرط للحصول على ترخيص بمزاولة العمل المصرفى - وأيضا الربط بين التوظيف ورأس المال - ولا شك أن زيادة رأس المال - يؤدى بالتبعية إلى زيادة القروض والسلفيات .

٣ - وظيفة الضمان - لكل من يمنح البنك إئتمانا ،[3]

فنسبة رأس مال البنك / مجموع موارد البنك تظل محور تركيز المسئولين

---

(١) هندى ، منير صالح - إدارة البنوك التجارية - ١٩٨٤ - صفحة ٤٤٤ .

(٢) Cotter R. & Reed E.W., op.cit., p. 160

(٣) مرسى ، فؤاد - التمويل المصرفى للتنمية الإقتصادية - الأسكندرية - منشأة المعارف - ١٩٨٠ ، صفحة ١٧٧ .

عنه - حيث يلاحظ فى البنوك المصرية أن نسبة رأس المال / مجموع الخصوم هى نسبة لا تذكر وكانت حركة الإحتياطيات أقرب إلى النمو غير الملحوظ رغم الزيادة المضطردة فى أرباح البنوك ، ويلاحظ أن الإحتياطيات الحرة لم تزد إلا بقدر ضئيل ولكن الإحتياطيات غير الحرة أى المخصصات زادت زيادة كبيرة ، وهذه المخصصات هى الموارد الذاتية المخصصة لمواجهة التزامات البنك ، أو أخطار معينة كالديون المعدومة - لذلك فإن تدعيم الموارد الذاتية للبنوك التجارية لا يتحقق الا عن طريق تدعيم الموارد الرأسمالية وليس عن طريق تدعيم المخصصات .

٤ - **تمويل المبانى والتجهيزات الرأسمالية التى يستخدمها البنك :**

حيث لا تمول هذه البنود عن طريق الودائع ولكنها تمول عن طريق رأس المال المدفوع.(١) ، لأنها تمثل أصول ثابتة لا تحول إلى نقدية الا عند التصفية ، ورأس المال هو البند الوحيد الذى لا يتم أداؤه الا عند تصفية البنك .

٥ - **التوظيف فى بداية حياة البنك :**

يصعب على البنك فى بداية نشأته الحصول على الأموال من مصادر أخرى غير رأس المال وما قد يرد إليه من ودائع - لذلك فإن لرأس المال دور أساسى فى تمويل النشاط الإقراضى والإستثمارى للبنك خلال الفترة الأولى من نشأته .

تطور ونمو رأس مال البنك : Growth of Bank capital

يلاحظ من الجدول ١/٧ - تذبذب رأس المال بين الزيادة والانكماش ، ومقارنة بإجمالى الأصول total Assets وذلك عن الفترة من ١٩٧٧/٥١

---

(١) سويلم ، محمد - مرجع سبق ذكره - صفحة ١٧٨ .

2- Cotter R. & Reed. E.W., op.cit., p. 161.

جدول ١/٧

رأس المال والمخصصات (إحتياطيات غير حرة) عن الفترة من ١٩٥١/١٩٧٧ (للبنوك التجارية بالولايات المتحدة)

(القيمة بالمليون دولار)

السنة	المخصصات لمقابلة مخاطر التسليف (مخصصات لمقابلة خسائر التوظيف)	قروض طويلة الأجل	مجموع حقوق الملكية	رأس المال والإحتياطيات: القيمة	رأس المال والإحتياطيات: % من الأصول
١٩٥١	٨١٤	١٨	١١ر٦١٦	١٢ر٤٢٩	٧ر٣
١٩٥٦	١ر٥٦٢	٢٠	١٥ر٥٢٣	١٧ر١١٥	٨ر٢
٦١	٢ر٦٠٦	٢٢	٢٢ر١٠١	٢٤ر٧٢٩	٨ر٨٣
٦٢	٢ر٦٩٤	٢٠	٢٣ر٧٣٢	٢٦ر٤٤٦	٨ر٩٣
٦٣	٢ر٩٩٥	١٣٠	٢٥ر١٩٢	٢٨ر٣١٧	٩ر٠٨
٦٤	٣ر٥٥٢	٨١١	٢٦ر٦٢٧	٣٠ر٩٩٠	٩ر٠٧
٦٥	٤ر٠١١	١ر٦٥٣	٢٨ر٢٥٢	٣٣ر٩١٦	٨ر٩٤
٦٦	٤ر٣٣٧	١ر٧٣٠	٢٩ر٩٦٣	٣٦ر٠٣٠	٨ر٨٥
٦٧	٤ر٧٣٣	١ر٩٨٤	٣٢ر٠٢١	٣٨ر٧٣٨	٨ر٥١
٦٨	٥ر٢١٦	٢ر١١٠	٣٤ر٥١٨	٤١ر٨٤٤	٨ر٢٨
٦٩	٥ر٨٨٦	١ر٩٩٨	٣٧ر٥٧٨	٤٥ر٤٦٢	٨ر٥٧
٧٠	٥ر٩٩٩	٢ر٠٩٢	٤٠ر٤٧٥	٤٨ر٥٦٦	٨ر٤٣
٧١	٦ر١٥١	٢ر٩٥٦	٤٣ر٩٤٩	٥٨ر٠٥٦	٨ر٢٩
٧٢	٦ر٦٢٤	٤ر٠٩٣	٤٨ر٢٧٥	٥٨ر٩٩٢	٨ر٠
٧٣	٧ر٥٢٧	٤ر١١٧	٥٣ر٧٢١	٦٥ر٣٦٥	٧ر٨٥
٧٤	٨ر٣٧٧	٤ر٢٦٠	٥٩ر٠٢٨	٧١ر٦٦٥	٧ر٨٥
٧٥	٨ر٦٥٤	٤ر٤٠٨	٦٤ر٣٠٩	٧٧ر٣٧١	٨ر١٢
٧٦	٦ر١٨٧	٥ر١٢٤	٧٢ر٢٦١	٨٣ر٥٧٢	٨ر٢٦
٧٧	٦ر٩٢	٥ر٧٣٩	٧٩ر٢٨٨	٩١ر٧١٩	٨ر٠٦

يلاحظ من الجدول تزايد نسبة رأس المال (يقصد بهيكل رأس المال كما هو متعارف عليه – بالتمويل الدائم) إلى إجمالي الأصول ثم أخذت هذه النسبة في الإنخفاض إبتداء من عام ١٩٦٤ – ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة الودائع والأصول المولدة للدخل بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في رأس المال ، وتختلف العوامل المؤثرة في نمو رأس المال عن تلك المؤثرة في نمو الودائع. فمن المعروف أن حقوق الملكية – يتكون من عدة مصادر كالأسهم الممتازة ، والأسهم العادية والفائض المرحل والإحتياطيات الأخرى – فهذه البنود لها تأثير على هيكل رأس مال البنك – فقد لوحظ من الجدول – زيادة المخصصات الخاصة بمقابلة مخاطر التوظيف (إحتياطيات غير حرة) في السنوات الأخيرة – فقد بلغت في عام ١٩٧٧ – ٦٩٢ مليون دولار – وأيضا زاد التمويل بالقروض طويلة الأجل من ٢٠ مليون دولار سنة ١٩٦٢ إلى ٥٧٣٩ مليون دولار سنة ١٩٧٧ ولا شك أن العنصر الأخير يدخل في هيكل رأس المال مما يزيد ويؤثر في وظيفة الحماية لأموال المودعين.

يلاحظ أن مصدر الزيادة في حقوق الملكية – يرجع بصفة أساسية إلى الأرباح المحتجزة وإصدارات الأسهم – وكذلك الإحتياطيات غير الحرة لمقابلة مخاطر التوظيف.

يفضل زيادة حقوق الملكية عن طريق الأرباح المحتجزة (تمويل داخلي) لعدة اسباب : أنه يترتب على زيادة رأس مال الإسهم – تكلفة خاصة بإصدار وتسويق هذه الأسهم ، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية ، ومن ناحية أخرى – قد يترتب على هذه الزيادة إنخفاض في ربحية الأسهم الحالية – خاصة اذا كان عائد الإستثمارات الجديدة أقل من العائد الحالي – وأيضا. فقدان قدامى المساهمين لحق الرقابة على البنك – ولهذه الأسباب – يفضل زيادة حقوق الملكية

عن طريق الأرباح المحتجزة ، ولا شك أنه يترتب على ذلك زيادة ربحية السهم بالإضافة إلى إمكانية تحقيق مكاسب رأسمالية .

نشير الى نقطة هامة ـ وهي ـ أنه في المنظمات الصناعية يتم إستثمار الجزء الأكبر من حقوق الملكية في الأصول المادية الإنتاجية والتي تشكل القوة الإيرادية للشركة ـ وهو ما يختلف عن المتبع في البنوك التجارية ـ فزيادة رأس المال بإصدار اسهم جديدة ـ لا يعني زيادة القوة الإيرادية للبنك . الأمر الذي قد يترتب عليه تخفيض الربحية ـ لذلك فإن الأسلوب الأمثل ـ لتحسين القوة الإيرادية للبنك هو توجيه الأموال المستمدة من زيادة رأس المال إلى التوظيف في عمليات الإقراض والتسليف وإلا فسوف يقاوم قدامى المساهمين أي إتجاه لزيادة رأس المال .

يتضح مما سبق أن الأرباح المحتجزة هي المصدر المفضل والأرخص بالمقارنة بزيادة رأس المال . ولكن لا يجب إغفال توظيفه بمعدل عائد مناسب يعادل تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost ، ونفس الشئ بالنسبة لاصدار الأسهم ـ حيث يجب إستثمار الأموال الناتجة عن عملية الإصدار بمعدل عائد يعادل على الأقل العائد الحالي على الإستثمارات بهدف المحافظة على معدل التوزيعات كوسيلة للحفاظ على سعر السهم .

لذلك يتطلب الأمر معرفة معدل العائد المطلوب required rate of return والذي يناظر تكلفة حقوق الملكية The Cost of equity capital ، ويصعب قياس هذه التكلفة نظرا لانها تكلفة ضمنية وليست اسمية كالقروض .

لا تقل تكلفة الأرباح المحتجزة عن تكلفة الزيادة في رأس المال ـ وتقاس تكلفة الزيادة في رأس المال بمعدل الخصم الذي يحقق التساوي بين قيمة

الإصدار للسهم والتوزيعات المستقبلية المتوقعة لهذا السهم.

بفرض أن :

ك = معدل الخصم

س = سعر السهم (قيمة الإصدار)

ت = التوزيعات السنوية المتوقعة.

بذلك نجد أن :

$$س = \sum_{ن=1}^{\infty} \frac{ت_ن}{(1 + ك)^ن}$$

فى حالة ثبات معدل التوزيعات ، وأن النمو فى الأرباح والتوزيعات م

$$فإن\ ك = \frac{ت}{س} + م$$

أى أن تكلفة حقوق الملكية تقاس بالمعادلة السابقة.

الإحتياطيات لمقابلة مخاطر التسليف Reserves for loans losses

يحتمل أن يترتب على توظيف الأموال فى مجال عمليات الإقراض والتسليف ، احتمال فقدان أو عدم تحصيل جزء من هذه السلفيات ، لذلك تسمح السلطات الرقابية والضريبية للبنوك بتكوين مخصصات لمقابلة مثل هذه المخاطر وتعفى من الضريبة بنسب محددة . (احتياطيات غير حرة). ولا شك أن هذه الأموال لها نفس وظائف رأس المال.

الأسهم الممتازة preferred Stock والقروض طويلة الأجل :

لهذه المصادر خصائص مماثلة لحقوق الملكية العادية ، وخصائص أخرى مماثلة للمديونية ، فالقروض تدفع عند أجل الإستحقاق ، وقد يكون مألوفا إحلال قرض محل قرض قائم ، وبذلك تعتبر المديونية نوع من التمويل الدائم والذى

يشكل جزء من هيكل رأس المال.

يوجد نوع من السندات القابلة للتحويل لأسهم عادية ، وفقا لشروط الإصدار وقبول الدائن للتحويل ، ويتم ذلك مقابل عدد محدد من الأسهم - معروف مسبقا ، وبعد عملية التمويل - يصبح الدائن مشاركا في رأس المال ويفقد وضعه كدائن للمشروع . وغالبا ما يكون سعر التحويل أعلى من سعر السوق.

وعادة يكون معدل الفائدة على هذا النوع من السندات أقل من معدل الفائدة للسندات العادية - لأن الدائن قد يحقق ارباح رأسمالية - نتيجة عملية التحويل إلى أسهم.

يترتب على التمويل بالمديونية وبالأسهم الممتازة - منفعة لأصحاب الملكية العادية - اذا كانت عوائد إستثمار الأموال أكبر من معدل العائد أو الفائدة المدفوعة لهذا النوع من التمويل ، وبذلك لا يؤدى هذا النوع إلى تدهور قيمة الأسهم العادية مثلما يحدث فى حالة إصدار أسهم جديدة.

يمكن من الجدول رقم ٢/٧ معرفة أثر الوسائل المختلفة للتمويل لتنمية هيكل رأس المال على ربحية السهم.

(القيمة بالألف جنيـــه)

	الوضـع المبدئى	زيادة هيكل رأس المال من خلال :	
		إصدار أسهـم عاديـــة	الإقتراض بمعدل ٨٪
إجمالى الأصول	١٠٠ ٠٠٠	١٠١ ٠٠٠	١٠١ ٠٠٠
الودائـــع	٩٢ ٥٠٠	٩٢ ٥٠٠	٩٢ ٥٠٠
قروض طويلة الأجل	صفـــر	صفـــر	١ ٠٠٠
حقوق الملكية العادية	٧ ٥٠٠	٨ ٥٠٠	٧ ٥٠٠
الربح قبل الفوائد (٢٠٪ من الاصـول)	٢ ٠٠٠	٢ ٠٥٠	٢ ٠٥٠
الفوائد على القروض ٨٪	صفـــر	صفـــر	٨٠
الربح قبل الضريبة	٢ ٠٠٠	٢ ٠٥٠	١ ٩٧٠
(ـ) الضريبة الدخلية(٥٠٪)	١ ٠٠٠	١ ٠٢٥	٩٨٥
الربح بعد الضريبة	١ ٠٠٠	١ ٠٢٥	٩٨٥
عدد الأسهم المصدرة (القائمة)	٥٠ ٠٠٠	٥٦ ٦٦٧	٥٠
ربحية السهم	٢٠	١٨ر٠٩	١٩ر٧٠
الإنخفاض فى الربحية	٠٠	٩ر٦٪	١ر٥

يلاحظ من الجدول تأثير زيادة رأس المال بإصدار أسهم جديدة ، وزيـــادة المديونية ، على ربحية السهم-حيث نجد أن زيادة رأس المال بمقدار مليـــون جنيه-لمقابلة الطلب على القروض والسلفيات ، ففى الوضع المبدئى (العمـــود الأول) بلغت ربحية السهم ٢٠ جنيه ، وكانت عدد الأسهم المصدرة ٥٠٠٠٠ سهم وترتب على زيادة هيكل رأس المال ، زيادة الإسهم بمقدار ٦٦٦٧ سهم بسعـــر ، ١٥٠ جنيه للسهم ، وقد يتحقق ذلك عن طريق الإقتراض بمعدل فائـدة ٨٪ وبذلك نجد أن تكلفة القروض بعد الضريبة = ٤٪ - فاذا ما تم استثمار هذه الأموال بمعدل عائد ٥٪ فى اوراق مالية قصيرة الأجل لأغراض السيولة

فإن ربحية السهم تنخفض بمقدار ٥ر١٪ بالمقارنة بانخفاض ٦ر٩٪ في حالة اصدار أسهم جديدة على الرغم من أن العائد على الأصول لم يتغير (٢٪)، أى أن إستخدام القروض المنخفضة التكلفة - أدى إلى التقليل من تدهور ربحية السهم.

دور وأهمية التكلفة الحدية لرأس المال : The marginal cost of capital

يتم تخصيص الاموال على بنود الإصول المولدة للدخل على ضوء مشاركة هذه الأصول في الربحية. ويعتبر التخصيص مربحا إذا ما وجه لأصل معين - اذا كان معدل العائد الناتج عن الإقراض أو الإستثمار يعادل على الاقل التكلفة الحدية للأموال. وعلى الرغم مما يكتنف ذلك من صعوبات، الا انه من المفيد تقدير وقياس هذه التكلفة بدرجة معقولة من الدقة.

فالتكلفة الحدية لأى مصدر (قروض أو حقوق ملكية) هى التكلفة الخاصة بالقروض (التكلفة الإسمية والتكاليف المترتبة على ذلك) والتكلفة الضمنية لحقوق الملكية، وكذلك التأمين على الودائع (إن وجد)، وتحسب بنود التكلفة هذه في شكل نسبة مئوية، وعلى أن تعدل هذه النسب، بنسب الاموال التى يحتفظ بها لأغراض السيولة والإحتياطيات المحتفظ بها لدى البنك المركزى.

وبذلك تجد أن التكلفة الإسمية الحدية لأى مصدر للأموال بالبنك هى :

$$\text{تكلفة الأموال الحدية للمصدر} = \left[\text{تكلفة حقوق الملكية} + \text{تكلفة الخدمة والإدارة} + \text{تكلفة الاصدار للسندات} + \text{التأمين على الودائع} \right] \times \left(\frac{1}{1 - \text{نسبة السيولة والاحتياطى القانونى}} \right)$$

وتحسب التكلفة المرجحة لكل مصدر - بحيث لا يتم تخصيص الأموال الا اذا تأكدنا انه يمكن تحقيق معدل عائد لا يقل عن التكلفة المتوسطة المرجحة. ولإيضاح هذه الفكرة نعطى المثال التالى المبين بالجدول رقم ٢/٧.

جدول رقم ٣/٧

مكونات مصادر الاموال لبنك تجاري

القيمة بالمليون جنيه

المصدر	القيمة
ودائع تحت الطلب	٤٠٠
ودائع ادخارية (توفير)	٢٠٠
ودائع لأجل	١٥٠
سندات قابلة للتحويل لأسهم	١٠٠
رأس المال الاسمي	٥٠
الأرباح المحتجزة	١٠٠
	١٠٠٠

بمعرفة أن تكلفة الأرباح المحتجزة ١٤٪ وأن معدل الضريبة = ٥٠٪. علما بأن التكاليف المبينة قرينة هذه المصادر محسوبة قبل الضريبة . فانه يمكن حساب التكلفة لكل مصدر كما يبينه الجدول رقم ٤/٧.

المصدر	نسبة السيولة لكل مصدر	الفائدة النقدية أو مقابل التملك +	تكلفة الخدمة +	تكلفة الحصول على الأموال +	تكلفة التأمين على الودائع	× ١ / (١ - نسبة الاحتياطي)	= التكلفة الحدية
ودائع تحت الطلب	١٥٪	صفر	٣ر٥٪	٢٪	٠ر١٪	١ر١٧٦	٦ر٦٪
ودائع توفير	٥٪	٥٪	١ر٥٪	٢٪	٠ر١٪	١ر٠٥٣	٩ر١٪
ودائع لأجل	٣٪	٦٪	٠ر٥٪	١٪	٠ر١٪	١ر٠٣١	٧ر٨٪
سندات قابلة للتحويل لأسهم	٣٪	٧٪	٠ر٢٪	١٪	٠ر١٪	١ر٠٣١	٨ر٦٪
رأس المال الاسمي	صفر	٩٪	٠ر٢٪	١٪	صفر	١ر٠٠٠	١٠ر٢٪
ارباح محتجزة	صفر	٢٨٪	صفر	صفر	صفر	١ر٠٠٠	٢٨٪

ويوضح الجدول كيفية حساب التكلفة الحدية للأموال لكل مصدر من المصادر المبينة . وتحسب كما يلي بالنسبة لبند الودائع تحت الطلب كمثال :

١ ـ تجميع بنود = (الفائدة النقدية + تكلفة الخدمة + تكلفة الحصول على الأموال + تكلفة التأمين)

= صفر + ٣ر٥ + ٢ + ١ر٠ = ٦ر٥٪

٢ ـ الضرب الناتج من الخطوة السابقة × $\frac{١}{١ - \text{نسبة السيولة}}$

= ٦ر٥ × $\frac{١}{١ - ١٥ر٠}$ = ٦ر٥٪ × ١٨ر١ = ٦ر٦٪

يتم حساب التكلفة المرجحة الحدية للأموال ككل، كما يبينه الجدول رقم ٥/٧ .

المصدر	الوزن النسبي للمصدر بالمقارنة باجمالي المصادر	التكلفة الحدية للمصدر	التكلفة المرجحة
ودائع تحت الطلب	٤٠ر٠	٠٦٦ر٠	٠٢٦٤ر٠
ودائع توفير	٢٠ر٠	٠٩١ر٠	٠١٨٢ر٠
ودائع لأجل	١٥ر٠	٠٧٨ر٠	٠١١٧ر٠
سندات قابلة للتحويل لأسهم	١٠ر٠	٠٨٦ر٠	٠٠٨٦ر٠
رأس المال الإسمي	٠٥ر٠	١٠٢ر٠	٠٠٥١ر٠
الأرباح المحتجزة	١٠ر٠	٢٨٠ر٠	٠٢٨٠ر٠
			٠٩٨٠ر٠

يتضح من الجدول انه يمكن حساب التكلفة المرجحة المتوسطة للأموال للبنك وفقا للخطوات الآتية :

١ ـ تحسب نسبة التمويل من كل مصدر / إجمالي التمويل.

٢ ـ تحسب التكلفة الحدية للمصدر (تكلفة الأموال الإضافية من المصدر) كما

هو مبين بالجدول رقم ٤/٧ .

٣ - التكلفة المرجحة للمصدر = حاصل ضرب بند ١ × بند ٢ .

٤ - التكلفة المرجحة الشاملة للأموال الإضافية = مجموع التكاليف المرجحة للمصادر - كما في المثال أعلاه - فإن هذه التكلفة = ٨٠ر٩٪.

وبهذا الشكل - فإن أى إستثمارات تحقق معدل عائد أكبر من ٨ر٩٪ تعنى أن عملية التوظيف مربحة خاصة بالنسبة للملاك أو التخلى عن عملية التوظيف اذا كان معدل العائد أقل من ذلك بتوجيه تخصيص الاموال إلى مجالات أكثر ربحية.

مؤشرات قياس مدى كفاية رأس المال :

حاول البعض إستخدام مجموعة من النسب كمؤشرات للدلالة على مدى كفاية رأس المال للبنك الفردى وللجهاز المصرفى ككل.

وبنسبة رأس المال إلى مختلف البنود بالميزانية كإجمالى الودائع، وإجمالى الأصول ، والأصول الخطرة risk assets، التوصل إلى مؤشر للدلالة على مدى قدرة البنك فى تحمل الخسائر الناتجة عن التوظيف لأموال المودعين.

ومنذ عام ١٩١٤ - أستخدمت النسبة الخاصة بحقوق الملكية/ اجمالى الودائع ، والتى تعتبر من أقدم النسب المستخدمة للدلالة على مدى كفاية حقوق الملكية بالمقارنة بالودائع . وفى أوائل الأربعينات استخدمت النسبة الخاصة برأس المال / إجمالى الأصول ، للدلالة على مدى كفايته لإستيعاب الخسائر التى تحدث فى قيم هذه الإصول دون المساس بأموال المودعين.

منذ عام ١٩٤٨ - استخدم مؤشر رأس المال / القروض والاستثمارات لقياس

مدى كفاية رأس المال في إستيعاب الخسائر الناتجة عن التوظيف ، من هذه البنود (القروض والإستثمارات (فيما عدا اذونات الخزانة والأوراق المالية المضمونة منها) .

وتساوى النسبة السابقة رأس المال* / [الأصول - النقدية والأوراق المالية المضمونة من الحكومة أو القروض المضمونة من الحكومة] وتسمى بمعدل الأصول الخطرة risk asset

ثم أستخدم مؤشر حقوق الملكية / الأصول الخطرة .

وتوجد نسب أخرى للدلالة على مدى كفاية رأس المال . كنسبة رأس المال الحر / الودائع ، أو رأس المال الحر / اجمالي الإصول ، أو رأس المال الحر / الأصول الخطرة .

رأس المال الحر = [حقوق الملكية - الأصول الثابتة] (لان الأخيرة لا تستخدم كعنصر حماية وضمان للدائن الا في حالة التصفية - نشير في هذا الصدد إلى دراسة خاصة بقياس مدى كفاية رأس المال عن الفترة من ١٩٧٧/٦٣ بالولايات المتحدة كما بينها الجدول رقم ٦/٧.

---

* يقصد برأس المال هنا - مجموع حقوق الملكية كما هو مدون بالقوائم المالية ببنوك القطاع العام بمصر .

جـدول ٦/٧

يبين مدى كفاية رأس المال

السنه	رأس المال (الودائع	رأس المال (اجمالي الاصول)	رأس المال/الاصول الخطرة
	٪	٪	٪
١٩٦٣	٣٠ر١٠	٠٨ر٩	٠٥ر١٤
٦٤	١٢ر١٠	٩٨ر٩	٩٣ر١٣
٦٥	٢٣ر١٠	٠٣ر٩	٢٦ر١٣
٦٦	٢١ر١٠	٩٤ر٨	٩٤ر١٢
٦٧	٧٩ر٩	٦٠ر٨	٤٦ر١٢
٦٨	٦٣ر٩	٣٦ر٨	٨٦ر١١
٦٩	٤٠ر١٠	٥٧ر٨	٧١ر١١
٧٠	٠٧ر١٠	٤٣ر٨	٤٤ر١١
٧١	٨٤ر٩	٢٩ر٨	٠٩ر١١
٧٢	٥٦ر٩	٠٠ر٨	٥١ر١٠
٧٣	٥٩ر٩	٨٥ر٧	٩٠ر٩
٧٤	٦٠ر٩	٨٥ر٧	٧٦ر٩
٧٥	٩١ر٩	١٢ر٨	٤٢ر١٠
٧٦	٠٦ر١٠	٢٦ر٨	٦٦ر١٠
٧٧	٨٧ر٩	٠٦ر٨	٤١ر١٠

أسلوب فوجتا لإختبار مدى كفاية رأس المال :

اقترح جورج فوجتا George vojta في سنة ١٩٧٣ اسلوبا لقياس مـــــدى كفاية رأس المال - يقوم هذا الأسلوب على أساس أن وظيفة الحماية لـــــر أس المال هي تشغيله فقط عندما تحدث خسائر او يدخل البنك في مرحلة التصفيــــة ، أما اذا كان البنك مستمرا في ممارسة نشاطه - فإنه يغطي خسائر التوظيـــف (القروض والاستثمارات) في ظل الظروف العادية من أرباح العمليــــات

ويفترض فى هذه الحالة ، أن الأرباح كافية لتغطية هذه المخاطر وإجـــراء توزيعات مناسبة على الملاك ، وفى ظل هذه الظروف - فإن البنك بإحتجـازه لجزء من الارباح سنويا يضيف المزيد إلى هيكل رأس المال.

وفقا لرأى فوجتا Vojta فإن وظيفة هيكل رأس مال البنك هى تشكيـل الهيكل اللازم للحفاظ على استمراره وتغطية الخسائر غير المتوقعة . لذلك يقتـرح فوجتا نوعين من الإختبارات أو المعايير لقياس مدى كفاية رأس المال هما :

١ - إختبار تشغيلى Earning test

٢ - إختبار مدى استيعابية رأس المال للخسائر capital cushion test

يختص النوع الأول بالتأكد من أن الأرباح الحالية بعد الضريبـة والتوزيعات المناسبة تبلغ ضعف الخسائر المتوقعة من التوظيف .

والنوع الثانى capital cushion test يهدف الى قياس مدى قـدرة البنك على مقابلة الخسائر غير المتوقعة - لذلك يشترط فى هذه الحالة أن يبلـغ رأس المال ٤٠ مرة الخسائر التى من المتوقع مواجهتها ، وتقدر الأخيرة بنـاء على الخبرة خلال فترة الخمس سنوات الماضية . وبصفة عامة فإن المعاييـر السابقة هى حكمية .

تطبيق :

على ضوء الميزانية المبينة بالجدول رقم ٧/٧ احسب النسب التالية وفقا لمعايير القياس المرفقة.

١ - نسبة الاحتياطي القانوني.

٢ - نسبة الرصيد النقدي.

٣ - نسبة السيولة.

٤ - نسبة التوظيف : أ - معدل توظيف الودائع.

ب - معدل توظيف الموارد.

٥ - معيار قدرة البنك على رد الودائع.

٦ - معدل الأصول الخطرة.

٧ - هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار.

٨ - معدل الإلتزامات العرضية.

جدول رقم ٧/٧

الميزانيات الاجمالية للبنوك التجارية عن الاعوام ١٩٨٢ ، ١٩٨٣
(القيمة بالألف جنيـــه)

	٨٢/١٢/٣١	٨٣/١٢/٣١
الأصول		
١ ـ نقـــد	٣٠٠ر٣٤٦	٣٤١ر٠٤٩
٢ ـ أرصدة لدى البنك المركزى	٢ر٩٢٥ر٨٤٧	٤ر٢١٩ر٣٠٨
٣ ـ أصول سائلة أخرى (حوالات ، كوبونات ، شيكات تحت التحصيل)	٢٢٠ر٣٢١	٢١٤ر٩٤١
٤ ـ أذونات الخزانة	—	—
٥ ـ أوراق تجارية مخصومة	٤١ر٦٣٠	٢٧ر٦٩٩
٦ ـ أوراق مالية واستثمارات	٨٠٤ر٣٢٨	٩١٨ر١٥٥
٧ ـ مستحق على البنوك	٤ر٧٣٩ر٣٦٣	٥ر٩١٤ر٦٧٢
٨ ـ قروض وسلفيـــات	٩ر٤٣١ر٦٤٦	١١ر١٧٦ر٧٩٢
٩ ـ أصول أخـــــرى	١ر١٥٥ر١٠٩	١ر٤٥٣ر٦٢٠
مجموع الأصـــول	١٩ر٦١٨ر٥٩٠	٢٤ر٢٦٦ر٢٣٦
١١ـ رأس المال المدفوع	٢٩٢ر٥١٩	٣٦٢ر٩٢٣
١٢ـ احتياطيات وارباح غير موزعة	١ر٣٧٠ر٩٧٥	١ر٦٥٣ر٦٢٨
١٣ـ شيكات وحوالات مستحقة الدفع	١٤٩ر٠٢٨	١٨٠ر٧١٧
١٤ـ مستحق للبنـوك	٣ر٢٠٣ر٤١٢	٣ر٩٩٥ر٥٨٩
١٥ـ مبالغ مقترضة من البنك المركزى	٨٥ر٤٦١	٢١٩ر١٧٠
١٦ـ ودائـــع	١٢ر١٩٥ر٦٦٨	١٥ر٠٧٦ر٩٤٣
١٧ـ خصوم أخـــرى	٢ر٣٢١ر٥٢٧	٢ر٧٧٨ر٢٥٦
مجموع الخصـــوم	١٩ر٦١٨ر٥٩٠	٢٤ر٢٦٦ر٢٣٦
التزامات عرضية	١٠ر٤٩٤ر٣٣٥	١١ر٨٤٦ر٣٢٢

١ ـ نسبة الاحتياطى القانونى = الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزى / إجمالى الودائـــع %

= الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركـــــزى

اجمالى الودائع + شيكات وحوالات وخطابات مستحقـــة الدفع + الأرصدة المستحقة للبنوك + مبالغ مقترضـــة من البنك المركزى

٢ ـ نسبة الرصيد النقدى = الأرصدة لدى البنك المركزى + النقدية بخزينة البنـــــك

مقام نسبـــة الإحتياطـــى القانونـــى

٣ ـ نسبة السيولة = النقدية والذهب + أرصدة لدى البنك المركزى + أصول سائلة أخـــرى + أذون الخزانة + اوراق تجارية مخصومة + اوراق مالية واستثمارات

اجمالى الودائع بالعملة المصرية + المبالغ المقترضة من البنك المركزى + مستحقات للبنـوك + شيكـــات وحـــوالات مستحقة الدفع

٤ ـ نسبة التوظيف :

أ ـ معدل توظيف الودائع = أوراق مالية واستثمارات + قروض وسلفيات / إجمالى الودائـــع

ب ـ معدل توظيف الموارد = أوراق مالية واستثمارات + قروض وسلفيات / اجمالى الودائع + حقوق الملكيـــة

٥ ـ معيار قدرة البنك على رد الودائع = رأس المال المدفوع + احتياطيات وارباح محتجـزة

الودائع بكافة أنواعها + ودائع مستحقـــة للبنـــوك

٦ ـ معدل الأصول الخطرة = حقوق الملكيـــة / قروض وسلفيات + الاستثمارات بكافة انواعها

= حقوق الملكية

الأصول ـ (نقدية + أرصدة لدى البنك المركزى + ارصدة مستحقة لدى البنـــوك) .

٧ ـ هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار

= حقوق الملكيـــة / أوراق مالية واستثمـارات

٨ ـ معدل الإلتزامات العرضية = الإلتزامات العرضية / حقوق الملكية.



الباب الرابـــع

تحليل القوائم المالية للبنوك التجارية

الفصل الثامـــن

مكونات القوائم المالية

(المدخل النظرى)

أهمية التحليل المالي وأهدافه :

يهتم الباحثون بتحليل القوائم المالية بغرض التعرف على مصادر الأموال ومجال استخدامها، والحكم على نتائج الأعمال للمنظمات . ويحتاج تحليل القوائم المالية للبنوك التجارية عناية خاصة ، لأن ذلك يتم بغرض تحقيق مجموعة من الأغراض[1] البعض منها يتعلق بعملية الرقابة والبعض الآخر يتعلق بالتخطيط.

يسعى المحلل المالي إلى عرض وتحليل وتفسير القوائم المالية التي يعدها المحاسبون وذلك بهدف إتاحة المعلومات اللازمة لمعاونة الإدارة العليا بالبنك وغيرها من الإدارات المختصة من المتابعة والرقابة وقياس الأداء للأنشطة التي تعنيها ، بالإضافة إلى توفير قاعدة من المعلومات الأساسية للتخطيط المستقبلي.

فالإدارة العليا للبنك ، تهتم بمعرفة موقف السيولة كنتيجة لوجود الودائع تحت الطلب ، خاصة أنها تمثل جانبا كبيرا من مصادر الأموال في البنوك التجارية - لذلك يجب عليها التأكد من توافر السيولة اللازمة لمواجهة المسحوبات من هذه الودائع.

وتهتم الإدارة العليا أيضا بالتناسق بين مصادر الأموال ذات المصدر الداخلي والخارجي للملاك (حقوق الملكية) ومصادر الأموال الخارجية من الغير والتي تتمثل بصفة اساسية في الودائع ، وأيضا رسم سياسة التوظيف المناسبة للعمل على المواءمة بين السيولة والربحية.

تهتم الادارة العليا أيضا بالتعرف على ربحية البنك من مختلف مجالات توظيف الأموال بهدف توجيه الأموال إلى المجالات الأكثر ربحية وكذلك معرفة

---

(١) عويس ، مصطفى اسماعيل - تحليل القوائم المالية في البنوك التجارية - معهد الدراسات المصرفية - البنك المركزي المصري - العدد ١٥ - ١٩٧٨/٧٧ صفحة ٢.

أما المحلل الخارجي فيختلف في هدفه من التحليل عن المحلل الداخلي وفقا للطرف الذى يوجه التحليل إليه . فيهتم المودعون كدائنون للبنك بمعرفة مدى قدرة البنك على أداء هذه الإلتزامات عندما يطلب منه ذلك ، وأيضا مدى قدرة البنك على إقراضهم .

وتهتم الجهات الرقابية كالبنك المركزى بتحليل القوائم المالية للبنوك التجارية للتعرف على مدى سلامة مراكزها المالية .

يتعين على القائم بالتحليل أن يكون على إلمام تام بمكونات القوائم المالية للبنوك التجارية ، ثم المعرفة الدقيقة بالقوانين والتشريعات التي تحكم النشاط المصرفي ، ومن ثم يحدد الأدوات والأساليب التي تمكنه من تحقيق غرضه من حيث معرفة جوانب القوة والضعف في البنك ، ومدى إلتزامه بالتشريعات المنظمة للعمل خاصة فيما يتعلق بالسيولة ، والإحتياطي القانوني ، ونسبة التوظيف .... الخ .

ويقتضي الأمر فيما يلي بيان مكونات القوائم المالية :

أولا : مكونات قائمة المركز المالي للبنوك التجارية :

كان الباعث الاساسي [1] من صدور توصيات لجنة مراقبي حسابات البنوك عام ١٩٦٤ بتوحيد أسس تصوير الميزانية وحساب الأرباح والخسائر للبنوك التجارية هو تيسير استقرائها وامكان عقد المقارنات التاريخية للتغيرات الأفقية والرأسية سواء على مستوى البنك أو على مستوى البنوك مجتمعة .

١ - جوهر ، محمد رمضان - مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية - معهد الدراسات المصرفية - البنك المركزى المصرى - عدد ٥ ، ١٩٧٦/٧٥ ، ص ١٧-٢٩ .

وتتمثل المجموعات الرئيسية المكونة لقائمة المركز المالي للبنوك التجارية وفقا لهذه التوصيات فيما يلي:

(أ) الأصول :

١ - النقدية والأرصدة لدى البنوك والمراسلين (مع تمييز الأرصدة لدى البنك المركزي والتي تمثل الاحتياطي القانوني).

٢ - الأوراق المالية والاستثمارات .

٣ - الأوراق التجارية المخصومة (الكمبيالات).

٤ - القروض والسلفيات .

٥ - أرصدة مدينة متنوعة.

٦ - صافي الأصول الثابتة (بعد الاستهلاك).

٧ - الأرباح والخسائر (رصيد الخسائر إن وجدت). (كأصل وهو الذي يمثل مدى الإنخفاض في حقوق الملكية).

(ب) الخصوم :

١ - رأس المال.

٢ - الإحتياطيات (وتبوب الى احتياطي قانوني واحتياطي عام).

٣ - المخصصات .

٤ - ودائع وحسابات جارية .

٥ - بنوك ومراسلون (مع تمييز القروض من البنك المركزي).

٦ - أرصدة دائنة متنوعة.

٧ - الأرباح (وتشمل الأرباح المرحلة وأرباح العام الحالي). ويشكل هذا البند الاضافة إلى حقوق الملكية.

وإذا كانت توصيات مراقبى حسابات البنوك بشأن تصوير الميزانيـــة العمومية تقوم على عرض المجاميع المحاسبية الرئيسية فقط دون عرض تفصيلاتها ، رغم أهميتها - فإننا لا تختلف كثيرا فى الرأى مع ما جاء بهذه التوصيـــات إلا فيما يتعلق بتركيب جانب الخصوم (الالتزامات) .

ويستهدف التصوير المقترح لقائمة المركز المالى للبنوك التجارية أن يتم تبويب المجموعات المحاسبية المكونة لعناصر هذه القائمة وفقا لمسميات وتعاريف استندت إلى مفاهيم قائمة على التأصيل النظرى لهذه العناصر وترشيد ما أسفـــر عنه التطبيق العملى من خروج بعض محتويات عناصر قائمة المركز المالى لهـــذه البنوك عن دلالة مسماها من ناحية أخرى . ونتناول فيما يلى عناصر قائمة المركـز المالى المقترحة مع عرض لمشتملات هذه العناصر .

(أ) بالنسبة لعناصر جانب الأصول (الاستخدامات أو الاستثمارات) .

١ - النقدية والاحتياطى النقدى لدى البنك المركزى والأرصدة لـــدى البنوك المحلية ولدى المراسلين والقيم تحت التحصيل :

تشتمل هذه المجموعة المحاسبية أصولا ذات طبيعة متشابهة لكونها أصـــولا سائلة حاضرة فتتمثل مكونات هذه المجموعة فى النقود والعملات الأجنبية بخزائن البنك والاحتياطى النقدى مشتملا على الاحتياطى القانونى بالبنك المركـــزى ، وأرصدة الحسابات الجارية لدى البنوك المحلية لمقابلة الالتزامات المصرفيـــة المتبادلة وكذا أرصدة البنك لدى البنوك والمراسلين بالخارج والشيكـــات والحوالات تحت التحصيل - ويمكن تبويب مكونات هذه المجموعة فى خانة فرعية كل على حدة - ويلاحظ ان هذه المجموعة المحاسبية لا تتضمن أرصدة القـــروض الممنوحة للبنوك العقارية أو مؤسسة الائتمان الزراعى والتعاونى فى شـــكل

حسابات جارية أو في شكل سندات إذنية محصومة - قصيرة الأجل حيث أنها لا تخرج عن كونها تسهيلات ائتمانية يجب أن تدرج ضمن محفظة قروض وسلفيات البنك، وليس ضمن الأرصدة لدى البنوك كما هو متبع، ويعزز ما ذهبنا إليه أنه وفقا لإحصاءات صندوق النقد الدولي التي تنشرها مجلة I.F.S تعالج هذه القروض باعتبارها من ضمن مفردات مكونات مطلوبات الجهاز المصرفي من القطاع غير الحكومي المتمثل في شركات القطاع العام ووحدات القطاع الخاص والبنوك المتخصصة باعتبارها توظيفا غير مباشر للبنوك التجارية يؤدي إلى زيادة حجم الائتمان المحلي.

٢ - الأوراق المالية والاستثمارات المالية :

تتضمن هذه المجموعة الأوراق المالية الحكومية في شكل سندات قروض عامة أو صكوك على الخزانة وسندات تأميم وصكوك صندوق الاستثمار وأذون الخزانة وغير ذلك من الاوراق التي تدرج تحت المفهوم الاصيل للأوراق المالية من اسهم وسندات، اما السندات الإذنية التي تصدرها بعض الهيئات والمؤسسات بضمان الحكومة وتخصمها البنوك التجارية فلا نرى مبررا لاعتبارها من قبيل الأوراق المالية على النحو المطبق حاليا في بعض البنوك .

كما تتضمن هذه المجموعة المحاسبية السندات طويلة الاجل التي تصدرها البنوك العقارية وتكتتب فيها البنوك التجارية لتوفير مصادر التمويل المناسب للبنوك العقارية والتي تتسق مع طبيعة استخداماتها التي تتميز بطول الأجل وذلك خلافا لما جرى عليه العمل من إدراجها ضمن الأرصدة المستحقة على البنوك المتخصصة.

٣ ـ التسهيلات الائتمانية :

(أ) الاوراق التجارية المخصومة .

وتشمل الأوراق التجارية المستندية والعادية والتى تستحق الدفع حتى تاريخ الميزانية . ولا تشمل كلا من السندات الإذنية التى يحصل عليها البنك من العميل فى شكل تعهد بدفع مبلغ معين فى التاريخ المحدد لاستحقاق القرض (على سبيل الضمان) والأوراق التجارية المخصومة التى حل ميعاد استحقاقها ولم تدفع بعد حيث يدرج كلاهما ضمن مجموعة القروض والسلفيات .

(ب) القروض والسلفيات .

ينطوى تحت هذه المجموعة كافة القروض والاعتمادات الممنوحة للعملاء سواء المضمونة بضمانات عينية أو بدون ضمانات عينية . كما تتضمن القروض الممنوحة للبنوك المتخصصة والسندات الإذنية التى تصدرها الهيئات والمؤسسات العامة بضمان وزارة الخزانة وتخصمها البنوك التجارية على النحو السالف الإشارة اليه ، كما يدرج فى هذه المجموعة الديون المشكوك فى تحصيلها .

٤ ـ الأصول الثابتة :

وتشمل ممتلكات البنك وأصوله الثابتة بعد خصم الاستهلاك وفقا للقواعد المقررة .

٥ ـ الأصول الأخرى :

وتشمل هذه المجموعة القيود تحت التسوية والإيرادات المستحقة والمصروفات المدفوعة مقدما ومصروفات التأسيس والتأمينات والعهد والممتلكات التى آلت ملكيتها للبنك وفاء لديونه وغير ذلك من الحسابات المدينة التى لا تدرج تحت

أى من المجموعات المحاسبية سالف الإشارة اليها .

(ب) بالنسبة لعناصر الخصوم (الموارد) :

أولا : الالتزامات :

١ - الودائع :

ويدرج تحت هذه المجموعة كل من أرصدة الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية والأرصدة الدائنة فى الحسابات المدينة) وأرصدة الودائع الآجلة (الحسابات لاجل وبإخطار سابق) وأرصدة الودائع الادخارية (حسابات التوفير) .

كما تتضمن هذه المجموعة التأمينات والقيم المستحقة الدفع كالشيكات والحوالات وخطابات الاعتماد الدورية مستحقة الدفع فى مصر أو فى الخارج والودائع بالعملات الأجنبية . ويراعى تفصيل مكونات هذه المجموعة فى خانة فرعية .

٢ - الأرصدة الدائنة للبنوك المحلية والمراسلون :

وتشمل الأرصدة الدائنة للبنوك المحلية سواء التجارية أو المتخصصة وكذلك الأرصدة الدائنة للبنوك والمراسلين بالخارج والناتجة عن التعامل المصرفى فيما بينها .

٣ - المبالغ المقترضة من المؤسسات المصرفية :

وتشمل الأموال المقترضة سواء القصيرة او الطويلة الأجل من البنك المركزى والبنوك التجارية والبنوك والمراسلين بالخارج .

٤ - المخصصات المجنبة لمقابلة التزامات خارجية :

ويعد مخصص مكافآت ترك الخدمة من أهم بنود هذه المجموعة من المخصصات بالنسبة للبنوك ، والتي تتضمن ايضا مخصص الضرائب ومخصص التعويضات القضائية .

٥ - الخصوم الأخرى :

وتشمل القيود تحت التسوية والإيرادات المدفوعة مقدما والمصروفات المستحقة وأرصدة الأرباح الموزعة والتي لم يتم دفعها بعد لمستحقيها والحسابات الدائنة الأخرى التي لا تندرج تحت اى من المجموعات المحاسبية السابقة .

ثانيا : حسابات رأس المال :

وتشمل هذه المجموعة الرئيسية المجموعات المحاسبية التالية :

١ - رأس المال : رأس مال الأسهم

٢ - الإحتياطيات :

وتشمل كلا من الاحتياطي القانوني والاحتياطيات الأخرى .

وكما تمثل هذه المجموعة حقوق مالكي البنك التي تسيغ التدخل من جانب أجهزة الدولة في سياساته فإنه يعول عليها كمصدر اساسي لحماية أموال المودعين حيث تعد خط الدفاع الأول لإمتصاص الخسائر كما تعبر ضمنا عن حد الإقراض لكل عميل على حدة وبصفة خاصة في البنوك العاملة في الاقتصاديات الحرة .

٣ - المخصصات التقويمية :

مثل مخصصات الإهلاك - إن وجد في إطار التنظيم المحاسبي للبنوك - واستبدال الأصول الثابتة والديون المشكوك في تحصيلها وهبوط الاوراق المالية وهذه المخصصات ترتبط بأصول في الجانب الآخر من قائمة المركز المالي

ويغلب على نسبة هامة من حجم هذه المخصصات طبيعة الاحتياطيات حيث غالبا ما تستهلك البنوك أصولها الثابتة فى سنة شرائها او فى عدد قليل جدا من السنوات كما انها تغالى فى تكوين مخصصات السلفيات المشكوك فى تحصيلها . وهو ما ينطوى على احتياطيات مستترة ، تدعيما للمراكز المالية للبنوك نظرا لطبيعة عملياتها وتعرضها لمخاطر متعددة واعتمادها فى التوظيف على اموال الغير وكبر حجم عملياتها .

ثانيا : تصوير قائمة الدخل للبنوك التجارية : *

• بناء على توصية لجنة مراقبى حسابات البنوك بشأن توحيد مشتملات حساب الأرباح والخسائر للبنوك التجارية تحددت بنود هذا الحساب على النحو التالى :

(أ) جانب الإيرادات :

١ - فوائد وإيرادات استثمارات

وتمثل جميع الإيرادات الناتجة عن استثمار أموال البنك .

٢ - عمولات وإيرادات أخرى :

وتمثل جميع الإيرادات الناتجة عن خدمة البنك وأية ايرادات عرضية أخرى .

---

* تعد قائمة الدخل بمثابة تصوير متطور لمكونات حساب الارباح والخسائر للوفاء بأغراض التحليل المالى ، ففى حين أن حساب الارباح والخسائر يمثل أحد الحسابات المفتوحة بسجلات الوحدة الاقتصادية لتحقيق التوازن المحاسبى ، فإن قائمة الدخل تعد تصنيفا خارجيا لعناصر حساب الارباح والخسائر سواء فى شكل قائمة أو تقرير .

(ب) جانب المصروفات :

١ - فوائد وعمولات :

وتمثل الأعباء المالية التى يدفعها البنك للغير للحصول على الأمــوال لإستثمارها.

٢ - مصاريف إدارية وعمومية ومخصصات :

يشمل هذا البند جميع المصاريف الإدارية للبنك والمصاريف العامة، كما يشمل استهلاكات الاصول الثابتة ويدمج فى هذا البند المخصصات الواجــب إحتسابها للوصول إلى صافى الربح القابل للتوزيع.

وينتج عن مقابلة المصروفات والإيرادات صافى الربح أو الخسارة.

ويلاحظ ان هذا التركيب لمكونات حساب الأرباح والخسائر على النحــو السابق لا يمكن للباحثين من الاستقراء والتحليل الدقيق للتعرف على نوعيــة واتجاهات تكلفة الأموال والعائد منها، ومن ثم فهى لا تعطى لنا المادة المحاسبية اللازمة لتركيب المؤشرات المستهدفة لتقييم الإداء.

ونورد فيما يلى التصوير المقترح لقائمة الدخل لخدمة أغراض تقييم الأداء :

إيرادات النشاط المصرفى :

١ - الفوائد والعمولات على التسهيلات الائتمانية	xx
٢ - ايرادات الأوراق المالية	xx
٣ - عمولات الاعتمادات المستندية واصدار خطابات الضمان	xx
٤ - ايرادات خدمات مصرفية أخرى	xx
٥ - المجموع يمثل إجمالى ايرادات النشاط الجارى	xx

ناقصا :

مصروفات النشاط المصرفي :

البيان		
١ ـ الأجور والمرتبات	xx	
٢ ـ الفوائد على الودائع الآجلة والادخارية	xx	
٣ ـ الفوائد على الأموال المقترضة	xx	
٤ ـ المصروفات العامة (المستلزمات السلعية والخدمية)	xx	
٥ ـ الايجارات المدفوعة	xx	
٦ ـ إهلاك مباني البنك والآلات والمعدات	xx	
٧ ـ مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	xx	
٨ ـ مصروفات تشغيل أخرى	xx	
٩ ـ اجمالي مصروفات النشاط المصرفي	xx	
١٠ـ الناتج ويمثل صافي إيرادات النشاط الجاري ١٠ = (٥ ـ ٩)	—	xx
١١ـ يضاف الايرادات الأخرى	xx	
١٢ـ ويخصم المصروفات الأخرى	xx	xx
١٣ـ يضاف الإيرادات غير المتكررة	xx	
١٤ـ يخصم المصروفات غير المتكررة	xx	
١٥ـ صافي الدخل قبل الضرائب = ١٠ + (١١ ـ ١٢) + (١٣ ـ ١٤) ←		xx
١٦ـ تقدير ضريبة الدخل (الأرباح التجارية والصناعية)		xx
١٧ـ صافي الدخل بعد الضرائب		xx

وقد روعي عند تصوير قائمة الدخل على النحو السابق الاعتبارات التالية :

١ - التمييز بين الأنواع الثلاثة الرئيسية للمدخلات المستحوذ عليها بواسطة البنوك التجارية حسب أهميتها على النحو التالي :

(أ) المدفوعات للمرتبات والأجور وتمثل الجانب الاهم والأكبر من المصروفات حيث تعتمد البنوك أساسا على الأيدى العاملة بأكثر مما تعتمد على التجهيزات والمعدات الآلية حيث تعد البنوك من الوحدات الإنتاجية المكثفة للعمالة وليس لرأس المال ، وقد يكون هذا الوضع تغير الى حد ما في الحاضر .

(ب) التكلفة المتعلقة بالحصول على الأموال للقيام بوظيفة منح الائتمان أساسا والقيام بعمليات الاستثمار ، وتمثل هذه التكلفة الفائدة المدفوعة على الودائع والأموال المقترضة ويمكن التعويل على هذه الأعباء باعتبارها تمثل قياسا لسياسة الإدارة في الاستحواذ على مصادر الأموال .

(ج) ثمن الاستحواذ وتشغيل الإمكانات المادية للبنك والمتمثلة في الايجارات المدفوعة أو الضرائب العقارية ومصروفات تشغيل الالات وصيانتها واستهلاكها وغير ذلك مما يدخل تحت بند التكاليف أو المصروفات الأخرى بالمفهوم الأشمل .

٢ - بالنسبة لبنود الموارد روعى قدر الإمكان التمييز بين المصادر الدخل حسب وظائف البنوك ثم التمييز بين الدخل من عمليات الإقراض وهو يمثل الجانب الأعظم من دخل البنك ، والعائد على الاستثمارات المالية باعتبارهما يكونان العائد الذى يؤول إلى البنوك عن طريق استخدام مصادر الأموال المتاحة [١] ، ثم تلى ذلك باقى مكونات الدخل الأخرى

(١) يلاحظ انه من وجهة النظر التخطيطية وفقا لمفاهيم المحاسبة القومية تعالج إيرادات الاوراق المالية باعتبارها ايرادات تحويلية تولدت عن قطاعات أخرى . ولكن من وجهة النظر المصرفية لإداء الجهاز المصرفي ، وبصفة خاصة البنوك التجارية ، تعتبر هذه الايرادات من نتاج النشاط الاصيل لهذه البنوك وهى ما استندنا اليه عند إعداد القائمة المقترحة .

باعتبارها ممثلة لثمن بيع الخدمات المصرفية مثل عمولات الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والقيام بعمليات امناء الاستثمار وتأجير الخزائن وغير ذلك من الإيرادات ، وذلك استهدافا للتمييز بين العائد من توظيف الأموال والعائد من تقديم الخدمات المصرفية .

ويتيح التبويب المقترح لمكونات قائمتي المركز المالي والدخل للبنوك التجارية تحقيق الترابط بين مكونات هاتين القائمتين مع التركيز على تحقيق العرض المنطقي والسليم للبيانات والمعلومات المحاسبية التي تتضمنها هذه القوائم ويمكن من التركيب السليم لمؤشرات تقييم الأداء .

الفصل التاسع

الأسلوب والنسب المستخدمة في التحليل المالي للبنوك التجارية



إختيار أساليب التحليل وأدواته :

يتطلب التخطيط السليم للتحليل إختيار الإساليب والأدوات التى تتلاءم مع هدف التحليل ونطاقه - ويوجد فى هذا الصدد أسلوبان فى التحليل هما :

أولا : التحليل الرأسى :

يقوم على أساس دراسة العلاقات بين العوامل أو البنود المالية المختلفة فى البنك كما تظهر فى مجموعة واحدة من القوائم المالية عن فترة زمنية معينة ، فتوجد دراسة التوزيع النسبى لمجموعة من العناصر مثل التوزيع النسبى لعناصر الأصول .

ثانيا : أسلوب التحليل الأفقى :

تقوم على دراسة العلاقات المالية فى البنك كما توضحها مجموعة من القوائم المالية خلال فترات زمنية متتابعة للتعرف على حجم ونوع التغير الذى يطرأ على عنصر معين أو مجموعة من العناصر وقياس الإتجاه ونوعه وتقييمه .

والأسلوبان السابقان متكاملان . وإذا تم التحليل داخل البنك عرف بالتحليل الداخلى والذى يستخدم لأغراض الإدارة فى البنك . أما التحليل الخارجى فيتم على ضوء البيانات المنشورة فى شكل القوائم المالية .

وتحليل ميزانية البنك التجارى يقوم على مجموعة من الوسائل الفنية نلخصها فيما يلى :

١ - التحليل الأفقى :

يقيس هذا التحليل سلوك مفردات الميزانية من حيث الزيادة أو النقص فى هذه المفردات خلال أزمنة مختلفة للتعرف على التغيرات التى حدثت

ويعرف هذا التحليل بالمتحرك (الحركي).

لذلك قد تتم الدراسة على ميزانيات متتالية وتعرف بالدراسة المقارنة وهي تعطى فكرة على مدى تقدم البنك وقد تستخدم النسب المئوية للتعبير عن التغيرات التي حدثت .

٢ - التحليل الرأسي :

يشتمل هذا التحليل على دراسة العلاقة الكمية بين البنود في تاريخ معين ويعرف بالتحليل الثابت او في حالة السكون حيث تتم دراسة المركز المالي في تاريخ معين . وأحد وسائل التحليل إستخدم الحجم الكلي أو الشامل أو نسبة ١٠٠٪ وذلك بنسبة كل اصل إلى مجموع الاصول وكل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية إلى مجموع الخصوم ورأس المالي . فهي تبين علاقة المكونات بالكل أو المجموع ولا تشمل علاقة المكونات ببعضها البعض ولا تستخدم في دراسة الإتجاهات .

وقد يتم بنفس الأسلوب تحليل قائمة الدخل .

فتلخص قائمة الدخل نتيجة أعمال البنك خلال فترة زمنية معينة والتي تتمثل في صافي الربح أو الخسارة ويمكن بمقارنة قوائم الدخل على فترات متتالية التعرف على درجة التطور .

يمكن فيما يلي إعطاء مثال تطبيقي لكيفية تطبيق أسلوب التوزيع النسبي لأصول وخصوم بنك تجاري

جدول رقم ١/٩

قائمة المركز المالي لأحد البنوك التجارية وفقا

لقائمة الـ ١٠٠ ٪

١٩٨٤	١٩٨٣	البيان
٠٨ر٤٢ ٪	٨٤ر٤٧ ٪	مجموع النقدية بالصندوق والبنوك
٨٥ر٥ ٪	٨٢ر٣ ٪	مجموع الاستثمارات
٦٦ر٤٧ ٪	٦١ر٤٤ ٪	مجموع القروض والسلفيات والخصم
٣٩ر٤ ٪	٧٠ر٣ ٪	ارصدة مدينة متنوعة واصول اخرى
٠٢ر٠ ٪	٠٢ر٠	اصول ثابتة
١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	اجمالي الأصول

١٩٨٤	١٩٨٣	البيان
٧٦ر٥٦ ٪	٦٧ر٥٧ ٪	مجموع الودائع
٤٢ر٠	٦٣ر٠ ٪	قروض لأجل بالعملة الأجنبية
٨٥ر٢٣	٧٩ر٢٥ ٪	مجموع البنوك
٢٧ر١١	٤٥ر٨ ٪	دائنو التوزيعات وارصدة اخرى دائنة
٥٤ر٥	١٨ر٥	مخصصات
١٦ر٢	٢٣ر٢	مجموع حقوق المساهمين
١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	اجمالي الخصوم وحقوق الملكية

يعبر جانب الخصوم من قائمة المركز المالي عن مصادر الأموال المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية ـ ويبين جانب الاصول كيفية توجيه الاموال الى الإستخدامات المختلفة في تاريخ معين . كما يبين التوزيع النسبي لبنود الإصول والخصوم نسبة كل بند من بنودها إلى اجمالي المركز المالي .

تتضح أهمية التوزيع النسبي لبنود الأصول والخصوم في قائمة المركز المالي عند إجراء الدراسة المقارنة ومعرفة التطور الذى تم في كل بند من البنود بالنسبة للبنك ويكتمل التحليل اذا ما قورنت هذه النسب مع النسب الخاصة بالبنوك المماثلة في الجهاز المصرفي ككل في التواريخ محل المقارنة (النسب المقارنة) .

أهم معايير الميزانية :

يقصد بالمعايير المقاييس التي يمكن إستنتاجها من أرقام الميزانية فقد تتم مقارنة بنود الأصول بعضها ببعض ومقارنة بنود الخصوم بعضها ببعض ثم مقارنة بند أو أكثر من بنود الأصول بند أو أكثر من بنود الخصوم أو العكس .

ويمكن تقسيم اهم معايير الميزانية [1] الى ما يلى :

١ - معايير السيولة .

٢ - كفاية حقوق الملكية بالنسبة للودائع .

٣ - كفاية حقوق الملكية إلى الودائع فى مقابلة مخاطر الإستثمار .

٤ - معايير التوظيف .

٥ - مساهمة البنك فى التمويل طويل الأجل .

ونورد فيما يلى إيضاحا لهذه النقاط .

أولا : معايير أونسب السيولة :

تتضمن دراسة المعيار النقدى ونسبة الإحتياطى ومعيار السيولة ونسبة السيولة .

١ - المعيار النقدى :

يشير هذا المعيار إلى مدى كفاية الأصول النقدية فى سداد الودائع . ويتكون بسط النسبة من الأصول النقدية بالبنك (الخزينة) والأرصدة لدى البنك المركزى والمستحق على البنوك ، ويتكون مقام النسبة من : الودائع والمستحق للبنوك .

---

١ - عويس ، مصطفى أسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، صفحة ١٢ وما بعدها .

أى أن المعيار النقدى = (النقدية بالخزينة + الأرصدة لدى البنك المركزى + المستحق على البنوك) ÷ (الودائع + المستحق للبنوك)

٢ - نسبة الإحتياطى : تمثل العلاقة بين الأرصدة التى يحتفظ بها البنك التجارى لدى البنك المركزى وبعض بنود الخصوم المكونة من الودائع بالجنيه المصرى والمستحق للبنوك ويتم حساب هذه النسبة وفقا لتعليمات البنك المركزى وتحسب على أساس المتوسط اليومى لأيام العمل الرسمية خلال الشهر .

٣ - معيار السيولة : وهو أكثر شمولا من المعيار النقدى ويتكون من الأصول النقدية مضافا إليها أذون الخزانة والأوراق المالية (وهى تمثل إستثمارات قصيرة الأجل يمكن تحويلها الى نقدية سائلة فى اقل وقت وبأقل خسارة) أما المقام فهو التزامات البنك تجاه المودعين . فهى توضح النسبة التى تغطيها الأصول السائلة من الودائع والبنوك والمراسلين فى جانب الخصوم .

٤ - نسبة السيولة : يضع البنك المركزى قواعد عامة تتبع فى الرقابة على البنوك التجارية منها تحديد نسبة ونوع الأموال السائلة التى يجب ان تحتفظ بها البنوك التجارية وهو ما يعرف بنسبة السيولة

وتحسب نسبة السيولة كما يلى :

بسط النسبة يتكون من :

نقدية بالخزينة + أرصدة لدى البنك المركزى + ذهب + شيكات وحوالات وكوبونات وعملات أجنبية تحت التحصيل + أذون على الخزانة + أوراق تجارية مخصومة تستحق الدفع خلال ٣ أشهر (فى مصر أو الخارج) + أوراق مالية حكومية أو مضمونة منها (مقومة بالقيمة الدفترية أو السوقية ايهما اقل وبشرط الا تتجاوز القيمة الاسمية) + مستحق على البنوك .

وفي حالة الإقتراض بضمان بعض او كل هذه الأصول فيجب إستنزال قيمة القرض من البنود الموضحة في بسط النسبة .

يتكون مقام النسبة مما يلي :

شيكات وحوالات وخطابات اعتماد دورية تستحق الدفع + مستحق للبنوك + ودائع بالعملة المصرية + القيمة غير المغطاة نقدا من مبالغ خطابات الضمان المصدرة .

ثانيا : كفاية حقوق الملكية بالنسبة للودائع :

وهى عبارة عن العلاقة بين $\frac{\text{حق الملكية (رأس المال والإحتياطيات وأرباح غير موزعة)}}{\text{الودائع}}$

ويهتم المحلل بمعرفة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية كمصدر من مصادر التمويل وأيضا مدى قدرته على رد الودائع التى حصل عليها من الأموال المملوكة له . فكلما زادت هذه النسبة كان ذلك مصدر أمان للمودعين والعكس في حالة إنخفاض هذه النسبة ويقصد بالودائع هنا بند ودائع وحسابات جارية (بأنواعها) + المستحق للبنوك .

ثالثا : مدى كفاية حقوق الملكية في مقابلة مخاطر الإستثمار :

١ ـ علاقة حقوق الملكية بالاستثمارات :

وتفيد هذه النسبة في التعرف على قدرة البنك في مقابلة مخاطر الإستثمار أيا كان نوعها .

ويقصد بالإستثمارات كافة أوجه الإستخدام لأموال البنك والتى تشمل أذون الخزانة + الأوراق المالية + الاوراق التجارية المخصومة + القروض والسلفيات .

فإنخفاض قيمة هذه الإستثمارات لاى سبب يؤثر على حقوق الملكيـة والتزامات البنك تجاه الغير لذلك يمكن من هذه النسبة التعرف على مـدى كفاية حقوق الملكية لمقابلة الخسائر المتوقعة والناتجة عن الإستثمـار دون المساس بالودائع ، وتحسب كما يلى :

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الإستثمارات}} \times ١٠٠ = \frac{\text{رأس المال + الاحتياطيات + الارباح غير الموزعة}}{\text{اذون الخزانة + أوراق مالية + أوراق تجارية مخصومة + سلفيات وقروض}} \times ١٠٠$$

٢ - علاقة رأس المال الحر بالإستثمارات :

يقصد برأس المال الحر = حقوق الملكية - الأصول الثابتة

حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة رأس المال الحر على مقابلة مخاطر الإستثمار وهى كما يلى :

$$\frac{\text{حقوق الملكية - الإصول الثابتة}}{\text{الإستثمارات}} \times ١٠٠$$

٣ - علاقة حقوق الملكية بالأصول الخطرة :

وهى تبين مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الإستثمار الناشئـة عن إحتمال عدم الوفاء ، ويقصد بالأصول الخطرة الأوراق التجارية المخصومـة والقروض والسلفيات . فهى تبين قيمة الإنخفاض الناشئ عن عدم الوفاء فـى الإستثمارات عامة التى يمكن مقابلتها عن طريق حقوق الملكية بدون المساس بالتزامات البنك قبل الغير وهى كما يلى :

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول ذات المخاطر}} = \frac{\text{رأس المال + الإحتياطيات + الإرباح غير الموزعة}}{\text{الأوراق التجارية المخصومة + القروض والسلفيات}} \times ١٠٠$$

٤ ـ العلاقة بين رأس المال الحر بالأصول ذات المخاطر :

تبين هذه العلاقة مدى ما يمكن أن يقابله رأس المال الحر من مخاطر عـــدم الوفاء بصفة عامة بدون التعرض لالتزامات البنك قبل الغير [illegible]ـــس الودائع وهى تقاس كما يلى :

$$\frac{\text{حق الملكية} - \text{الأصول الثابتة}}{\text{الإصول ذات المخاطر}} = \frac{\text{رأس المال الحر}}{\text{الأوراق التجارية المخصومة} + \text{القروض والسلفيات}} \times 100$$

رابعا : معايير التوظيف :

١ ـ علاقة القروض والسلفيات بالودائع :

تعد هذه العلاقة مؤشرا سليما لقياس نشاط البنك وذلك فيما يتعلق بقـــدر ما يزود به المجتمع من أموال فى صورة قروض وسلفيات بالنسبة للإئتمان والذى يحصل عليه ، وتحسب هذه النسبة كما يلى :

$$\frac{\text{القروض والسلفيات}}{\text{الودائع}} \times 100$$

٢ ـ علاقة الإستثمارات بالودائع :

وهى مقياس لمدى توظيف البنك للودائع وذلك للحكم على طبيعة سياســـة البنك وهل هى سياسة توسعية او انكماشية ولذلك يضاف إلى القروض والسلفيات كافة أوجه الاستخدام الأخرى لأموال البنك والتى تشمل محفظة الأوراق المالية وأذون الخزانة والأوراق التجارية المخصومة . وتحسب كما يلى :

$$\frac{\text{الإستثمارات}}{\text{الودائع}} \times 100$$

٣ - علاقة الإستثمارات بمصادر الأموال :

تمثل الودائع الجانب الأكبر من مصادر الأموال في البنك وكذلك حقـــوق الملكية مصدرا آخر يجب أن يأخذ في الحسبان عند دراسة توظيف الأمـــوال. وتعتبر هذه النسبة مؤشرا لسياسة البنك في التوظيف مقارنة بالماضي والحاضـــر والمستقبل وتحسب هذه النسبة كما يلي :

$$\frac{\text{الإستثمارات}}{\text{مصادر الأموال}} \times ١٠٠ = \frac{\text{الإستثمارات}}{\text{مصادر داخلية + مصادر خارجية}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{\text{الإستثمارات}}{\text{حقوق الملكية + الودائع}} \times ١٠٠$$

خامسا : مساهمة البنك في التمويل طويل الأجل :

القاعدة هي إستثمار أموال البنك التجاري في إستثمارات قصيرة الأجـــل نظرا لأن أمـــوال البنك في معظمها ودائع تحت الطلب ، إلا انه يلاحـــظ أن الودائع بإخطار ولأجل وودائع التوفير تشكل جانبا هاما من ودائع البنـــك وهي ودائع تتصف بالثبات والإستقرار ويلاحظ أيضا أن توزيع الودائع الجارية على عدد كبير من العملاء يعطي البنك امانا من ناحية عدم سحب كل تـــلك الودائع في وقت واحد ولذلك يمكن توجيه جزء من الأموال إلى التوظيف طويـــل الأجل خاصة الإستثمار في الأوراق المالية الحكومية وبذلك يسهم البنك فـــي تزويد الدولة بجزء من التمويل اللازم لعمليات التنمية الاقتصادية وبذلك تقـــاس مساهمة البنك في التمويل طويل الأجل بحساب العلاقة بين الإستثمارات طويلة الأجل والودائع الآجلة التي تتصف بالثبات .

وتحسب هذه النسبة كما يلي :

$\frac{\text{الإستثمارات طويلة الأجل}}{\text{الودائع الآجلة}} \times ١٠٠ = \frac{\text{أوراق مالية}}{\text{الودائع (آجلة وبإخطار وتوفير)}} \times ١٠٠$

دراسة قائمة الدخل للبنك التجاري

دراسة التوزيع النسبي لبنود قائمة الدخل :

يمكن تقسيم دراسة قائمة الدخل للبنك التجاري إلى قسمين :

١ - التوزيع النسبي لبنود قائمة الدخل :

وذلك بنسبة كل بند من جانبي القائمة إلى مجموع البنود لمعرفة الأهمية النسبية لكل مصدر من مصادر الإيرادات منسوبة إلى اجمالي الايرادات ونسبة إستيعاب كل بند من بنود المصروفات لجزء من ايرادات البنك وما يمثله صافي الربح بالمقارنة بالايرادات الكلية . ثم مقارنة نسبة كل بند لمعرفة التغير النسبي الذي طرأ عليها خلال الفترات الزمنية محل الدراسة .

وتظهر أهمية دراسة التوزيع النسبي عند تحليل بنود الإنفاق إلى مكوناتها الرئيسية وطبيعة كل بند من تلك البنود وكذا تحليل مصادر الإيرادات وذلك على أساس سبب نشأتها .

ونورد فيما يلي توزيعا نسبيا لبنود قائمة الدخل لأحد البنوك التجارية .

جدول رقم ٢/٩

التوزيع النسبى لقائمة الدخل

بنك ....

المصروفات ١٩٨٤	١٩٨٣	البيان	الإيرادات ١٩٨٤	١٩٨٣	البيان
٣١ر٤ ٪	٣٢ر٨ ٪	فوائد مدفوعة	٧٧ر٥ ٪	٧٥ر٧ ٪	فوائد محصلة وخصم مكتسب وايرادات استثمارات مالية
٥٨ر٨ ٪	٥٧ر٠ ٪	مصاريف ادارية وعمومية ومخصصات			
٩ر٨ ٪	١٠ر٢ ٪	صافى الربح	٢٢ر٥ ٪	٢٤ر٣ ٪	عمولة لايرادات خدمات مصرفية
١٠٠	١٠٠		١٠٠	١٠٠	

دراسة التغير فى قيمة صافى الربح :

يرتبط التغير فى صافى الربح بالتغير فى الإيرادات والمصروفات وترتبط زيادة الإيرادات أساسا بزيادة نشاط البنك فى توظيف الأموال المتوافره لديه وزيادة قيمة القروض والسلفيات وزيادة الإستثمار فى الأوراق المالية وأذون الخزانة والكمبيالات المخصومة . ويدل نقص الإيرادات إلى تقلص نشاط البنك فى توظيف أمواله .

وترجع زيادة المصروفات إلى زيادة قيمة الفوائد والعمولات المدفوعة نتيجة زيادة رقم الودائع الآجلة وبإخطار وودائع التوفير ونتيجة العمولات المستحقة على البنك لبنوك أخرى نتيجة زيادة حجم نشاطة أو نتيجة لزيادة المصروفات الإدارية .

لذلك لا بد من معرفة سبب التغير فى صافى الربح بالزيادة أو النقص والعوامل التى أدت إلى حدوث هذا التغير وذلك من خلال التحليل المالى لقائمة الدخل .

ثالثاً قائمة الدخل بالميزانية :

يمكن مقارنة قائمة الدخل كلها أو بعض مكوناتها بالميزانية ككل أو جزئيا ويترتب على ذلك بروز عدة معايير من المقارنة منها :

١ - المقارنة بين الفائض الناتج عن مقابلة الإيرادات بالمصروفات، وبين مجموع الميزانية .

٢ - مقارنة بعض بنود قائمة الدخل وبين البنود المرتبطة بها في الميزانية .

٣ - مقارنة صافي الربح برأس المال أو حقوق الملكية والتي تسمى بمعايير ربحية رأس المال .

وفيما يلي عرض موجز لهذه المعايير .

مقارنة مجاميع الإيرادات والمصروفات وصافي الربح بمتوسط الأصول :

أ - إجمالي الإيرادات الى متوسط الأصول :

تعتبر الأصول هي أساس الإيرادات ولذلك فإن الإيرادات الاجمالية لفترة معينة هي الغلة الاجمالية لإستغلال الأصول لدى البنك في تلك الفترة . لذلك لا بد من تحليل كل أصل في الميزانية للتعرف على مدى إرتباطه المباشر وغير المباشر بالإيرادات ، وللسهولة نأخذ متوسط الأصول الموجودة في البنك خلال الفترة التي احتسبت عنها الإيرادات .

متوسط الأصول = (رصيد أصول اول المدة + رصيد آخر المدة) / ٢

ب - المصروفات إلى متوسط الأصول :

وهي تبين ما يتحمله البنك من تكلفة خدماته على ضوء الأصول الموضحة في الميزانية .

ج - صافي نتائج الأعمال إلى متوسط الأصول :

فقد تكون هذه النتائج في شكل ربح أو خسارة عن دورة زمنية معينة وهي محصلة الفرق بين الإيرادات والمصروفات . وتعطى هذه النسبة العائد على الأصول وهي مؤشر للحكم على كفاءة إدارة البنك في إستغلال الأصول .

٢ - مقارنة بين بعض بنود قائمة الدخل وبين البنود المرتبطة بها في الميزانية :

أ - علاقة فوائد وايرادات الإستثمارات بمتوسط الإستثمارات :

تعد هذه العلاقة سببية مباشرة حيث أن وجود محفظة أوراق مالية في البنك يدر عائدا في الكوبونات المحصلة من الأسهم أو السندات، كما أن الأذون على الخزانة تدر عائدا للبنك يتمثل في الخصم على تلك الأذون ، ومحفظة الأوراق التجارية المخصومة تدر عائد في الخصم المكتسب من هذه الأوراق التجارية . وأيضا القروض والسلفيات تدر عائد يتمثل في الفائدة المحصلة عن تلك القروض . وأيضا القروض والسلفيات تدر عائدا يتمثل في الفائدة المحصلة على تلك القروض .

واختلاف فوائد وايرادات تلك الإستثمارات من وقت لآخر يكون إما بسبب حجم المستثمر أو تغير أسعار الفائدة أو الخصم أو تغير نسب الإستثمار في هذه الأصول . وتحتسب متوسط الإستثمارات عن الفترة .

ب - علاقة الفوائد المدفوعة بمتوسط الودائع الآجلة :

حيث يتحمل البنك فوائد على الإيداعات (الآجلة وبإخطار وتوفير) تدفع للعملاء . وتتوقف الفوائد المدفوعة على أسعار الفائدة السائدة من ناحية وعلى مكونات الودائع الآجلة وأجمالي استحقاقها من ناحية أخرى .

وتبين هذه النسبة ما يتحمله البنك من مصروف مباشر نتيجة حصولة على هذه الودائع (الفوائد / متوسط الودائع الآجلة)

ج - علاقة الفوائد المدفوعة بمتوسط الودائع الكلية :

يدفع البنك الفوائد على الودائع الآجلة فقط ولكن يهتم المحلل المالي بقياس تكلفة الودائع الكلية للبنك وذلك للوقوف على الحد الأدنى الذى لايجب أن تقل عنه نسبة العائد الذى يحصل عليه البنك من الأموال الموظفة .

د - علاقة صافي الربح بمتوسط الموارد :

تبين هذه النسبة الغلة أو العائد الصافى للموارد المالية التى يستخدمها البنك (حقوق الملكية + الودائع) فى تمويل الأصول وارتفاع هذه النسبة يشير إلى كفاءة الإدارة فى استخدام موارد البنك أما إنخفاضها فيدل على ان الموارد المالية تتزايد بمعدل يزيد عن معدل تزايد صافى الربح .

٢ - معايير ربحية رأس المال :

أ - علاقة صافي الربح برأس المال المدفوع :

تبين هذه العلاقة مقدار ما تحققه كل وحدة (جنيه) من رأس المال المدفوع من أرباح صافية . حيث يلاحظ ان صافى الربح يؤول فى النهاية إلى أصحاب رأس المال على الرغم من أن صافى الربح ينتج من استغلال موارد البنوك .

ب - علاقة صافي الربح بحقوق الملكية :

يلاحظ أن البنوك تحتفظ سنويا بجزء من أرباحها لدعم رأس مالها ولتمويل الزيادة فى نشاطها لذلك يجب أن تحسب العائد بالمقارنة بحقوق الملكية وليس رأس المال المدفوع فقط . وبذلك تبين هذه النسبة العائد على حقوق الملكية .

الفصل العاشر

تحليل قوائم الدخل

مدخل تطبيقي

تحليل قوائم الدخل

تتضمن قائمة الدخل للبنك التجاري بنودا مختلفة يتعلق البعض منها بالإيرادات ومصادرها والبعض الآخر عبارة عن النفقات المترتبة على أداء العمليات المصرفية ، أي أن قائمة الدخل تظهر أو تبين مدى نجاح وكفاءة الادارة في تحقيق عائد[1] للملاك ، وبذلك يمكن التعرف من خلال المقارنة بين قوائم الدخل لعدة سنوات على التطور واتجاهه ، وهل مستوى الدخل في السنة الأخيرة أعلى أو أقل من المتوسط مقارنة بأنماط متعارف عليها ، أيضا يمكن الربط بين قائمة الدخل وقائمة المركز المالي حيث تمثل الأخيرة الإستثمارات وغيرها التي شاركت في تحقيق هذا الدخل

وفي مجال دراسة وتحليل قوائم الدخل ، لا بد من دراسة كل بند من البنود التي تتضمنها ، ولذلك قد يكون التحليل أكثر عمقا وتركيبا ، وقد يستخدم أيضا التحليل بالنسب المئوية للتقييم الأولي للربحية .

اولا : التحليل النسبي لمكونات الدخل التشغيلي :

تعتبر الأصول التي يستثمر فيها البنك الاموال التي حصل عليها - المصدر الأساسي للدخل ، وبصفة عامة يمكن تصور أهم بنود مصادر الإيرادات في البنك والتطور النسبي لهذه الإيرادات * وفقا لمصادرها كما يوضحه الجدول رقم ١/١٠

(1) Wood O.G. & Porter R.J., "Analysis of Financial Statement New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1979, p. 57.

* تم وضع الأرقام بالجداول المرفقة بالجنيه المصري بغرض التبسيط.

جدول رقم ١/١٠

التحليل بالقيمة والنسب المئوية

(القيمة بالألف جنيه)

السنة	اجمالي الإيرادات	فوائد وعمولات من القروض والسلفيات		فوائد على أرصدة لدى البنوك		إيرادات من أوراق مالية حكومية		إيرادات أذون الخزانة		ايرادات من استثمارات مشروعات عامة		فوائد أوراق مالية محلية		توزيعات وفوائد محصلة من أوراق مالية أخرى		ايرادات من تأجير أصول رأسمالية		ايرادات ناتجة من ادارة إستثمارات		عمولات محصلة من الودائع		عمولات وإيرادات أخرى		ايرادات متنوعة أخرى	
	الف جنيه	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪
١٩٦٥	١٦٨١٧	١١٢٠٥	٦٦ر٦	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٢٢٢٥	١٣ر٢	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	١٢٨٥	٧ر٦	٠٠٠	٠٠٠	٦٩٠	٤ر١	٨٤٢	٥ر٠	٣٠٤	١ر٨	٢٦٦	١ر٦
١٩٧٠	٤٣٧١٦	٢٢٩٦٧	٦٦ر٢	٠٠٠	٠٠٠	١٠٠٦	٢ر٩	٣٠٧٩	٨ر٩	٦٨٨	٢ر٠	٢٦٢٠	٧ر٦	١٥٢	٠ر٤	٠٠٠	٠٠٠	١١٣٢	٣ر٣	١١٧٨	٣ر٤	٨٤٢	٢ر٤	١٠٥٠	٣ر٠
١٩٧٢	٥٢٠٣٦	٣٥٣٧٦	٦٦ر٧	٠٠٠	٠٠٠	٢٤٨٧	٤ر٧	٣٤٦٥	٦ر٥	١٤٧٢	٢ر٨	٢٨٦٥	٧ر٣	٣٧٢	٠ر٧	٠٠٠	٠٠٠	١٤٦٠	٢ر٨	١٣٢٧	٢ر٥	١٣٦٢	٢ر٤	١٩٦١	٣ر٧
١٩٧٤	٦٨١٦١	٤٧١٣٩	٦٩ر٢	٠٠٠	٠٠٠	٣٧١٢	٥ر٤	٣٤٤١	٥ر٠	٢٠١٩	٣ر٠	٤٤٥٤	٦ر٥	٤٦٨	٠ر٧	٠٠٠	٠٠٠	١٥٠٢	٢ر٢	١٤٦٠	٢ر١	١٤٠٩	٢ر١	٢٥٥٤	٣ر٧
١٩٧٥	٦٦٥٥٩	٤٣٣٨٠	٦٥ر٢	٠٠٠	٠٠٠	٢٢٩٥	٣ر٤	٤٤٤٦	٦ر٧	٢٣٤٩	٣ر٥	٤٩١٩	٧ر٤	٥٢٣	٠ر٨	٠٠٠	٠٠٠	١٦٠٢	٢ر٤	١٥٥٥	٢ر٣	١٦٥٤	٢ر٥	٣٨٣٢	٥ر٨
١٩٧٦	٨٠٦٦٤	٥١٦٤٥	٦٤ر٠	٤٤٨٧	٥ر٦	١٩٨٥	٢ر٥	٥٩٧٦	٧ر٤	٢٤١٥	٣ر٠	٥١٣٥	٦ر٤	٨٥٦	١ر١	٥٣٤	٠ر٧	١٧٩٥	٢ر٢	١٦٣٥	٢ر٠	٢١٨٣	٢ر٧	٢٠١٨	٢ر٥
١٩٧٧	٩٠٠٦٩	٥٨٨١١	٦٥ر٣	٤٨٦٠	٥ر٤	٢٤٧١	٢ر٧	٦٣٦٩	٧ر١	٢٤٦٦	٢ر٧	٥٣٢٩	٥ر٩	٩٦٧	١ر١	١١٩	٠ر٨	١٩٨٠	٢ر٢	١٧٩٧	٢ر٠	٢٤٠٤	٢ر٧	١٩٠٣	٢ر١

من الجدول السابق يتضح أن أهم بنود الايرادات للبنك التجارى كمايلى :

١ – الفوائد والعمولات المحصلة من عمليات الإقراض والتسليف ، حيث يشكل هذا البند الجانب الأكبر من الدخل لأى بنك ، وكما هو واضح أنه يمثل ما يقرب من ثلثى الإيرادات للبنك التجارى .

٢ – الفوائد الناتجة عن الأرصدة لدى البنوك الأخرى ، سواء المحلية أو الأجنبية فى شكل ودائع لأجل وكما يتضح من الجدول السابق أن حجم هذا البند فى عام ١٩٧٧ بلغ ٩ر٤ مليون جنيه ، ويمثل هذا البند المركز الرابع من حيث الأهمية حيث يعادل هذا البند ٤ر٥ ٪ من جملة الإيرادات .

٣ – الإيرادات الناتجة عن الإستثمار فى الأوراق المالية الحكومية أو المضمونة لها طويلة الأجل .

يلجأ البنك إلى هذا النوع من الاستثمارات عندما يكون لديه أرصده نقدية زائدة وقد يتم التخلص منها اذا كانت هناك بورصة نشطة للأوراق المالية . ويلاحظ أن حجم هذا البند بلغ ٥ر٢ مليون جنيه فى عام ١٩٧٧ أى ما يعادل ٧ر٢٪ من جملة الايرادات .

٤ – الفوائد المحصلة من أذونات الخزانة ، من المعروف أن الهدف الأساسى من الاحتفاظ بهذه الأوراق هو لأغراض السيولة فى المقام الأول . وقد بلغت ايرادات هذا البند فى عام ١٩٧٧ – ٤ر٦ مليون جنيه أى مايعادل ١ر٧٪ بالمقارنة باجمالى الإيرادات .

٥ – الفوائد المحصلة من الأوراق المالية للمنظمات والمؤسسات التابعة للدولة والمضمونة منها ، يحتفظ بهذا لأغراض السيولة ولكنها تعطى عائدا أكبر من أذونات الخزانة وقد بلغت ايرادات هذا البند ٥ر٢ مليون جنيه

٦ – الفوائد المحصلة من الأوراق المالية للمحليات ، كمجالس المدن والقرى وغيرها من السلطات المحلية ، ويتميز هذا النوع بأنه يمتع بإعفاء من ضريبة القيم المنقولة تشجيعا للاستثمار فى هذا البند كوسيلة لتنمية المحليات ، وقد بلغت إيرادات هذا البند عن عام ١٩٧٧ – ٤ر٥ مليون جنيه أى بنسبة ٩ر٥٪ بالمقارنة بإجمالى الايرادات .

٧ – الفوائد والعوائد المحصلة من الأوراق المالية الأخرى ، بلغت ايرادات هذا البند ٩٦٧ الف جنيه أى بنسبة ١ر١ من جملة الإيرادات حتى عام ١٩٧٧ – وكما يتضح قلة الإستثمار فى هذا البند للخوف من المخاطر المترتبة على ذلك الا اذا كانت هناك ضمانات أكيدة على امكانية أداء الفوائد والإستثمارات الأصلية .

٨ – ايرادات ناتجة عن إدارة أنشطة ائتمانية أخرى ، ويلاحظ أن دخل هذا البند بلغ فى عام ١٩٧٧ حوالى ٢ مليون جنيه أى ما يعادل ٢ر٢٪ من جملة الإيرادات .

٩ – عمولات مقابل فتح الحسابات وادارتها ، حيث تتقاضى البنوك فى الخارج عمولات على الحسابات ولكن الإتجاه الحالى هو الغاء هذه العمولات ، اذا كان الرصيد لا يقل عن حد معين كوسيلة لجذب المدخرات وتنميتها ومع ذلك فان هذه العملات لا تغطى مصاريف ادارة هذه الحسابات . وقد بلغ رصيد هذا البند ٨ر١ مليون جنيه أى مايعادل ٢٪ من جملة الإيرادات عن عام ١٩٧٧ .

١٠ – العوائد الأخرى ، بعد الأخذ فى الحسبان الاعباء المترتبة على تحقيقها كتحصيل الأقساط المستحقة ، تحصيل الكمبيالات السابق خصمها ، شراء

وبيع الأوراق المالية وغيرها .

ثانيا : التحليل النسبى لمكونات نفقات العمليات للبنك التجارى :

يبين الجدول التالى رقم ٢/١٠ اهم مكونات نفقات العمليات للبنـــــك التجارى والأهمية النسبية لكل بند .

جدول رقم ٢/١٠

مكونات نفقات العمليات للبنك التجارى (القيمة بالالف جنيه)

السنة	جملة النفقات بالالف جنيه	الأجور والمكافآت وغيرها		فوائد شهادات الايداع والتوفير		الفوائد على ايداعات البنوك الخارجية		الفوائد على ايداعات أخرى		مصاريف شراء وبيع الأوراق المالية		فوائد على قروض		فوائد قروض طويلة الأجل		ايجارات مبانى ادارية		إهلاك المبانى والأثاث ونفقات الصيانة		مخصصات ديون مشكوك فيها (للقروض والسلفيات)		مصاريف متنوعة أخرى	
		الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪	الف جنيه	٪
١٩٦٥	١٢٤٨٦	٤٢٨٨	٣٤٫٣	...	...	...	...	٥٠٧١	٤٠٫٦	...	...	١٩٠	١٫٥	...	...	٧٣٢	٥٫٩	٤١٢	٣٫٣	...	...	١٧٩٥	١٤٫٤
١٩٧٠	٢٧٥٨٩	٧٧١٧	٢٨	...	...	...	...	١٠٤٨٤	٣٨	١٤٠١	٥٫١	٤٦٥	١٫٧	١٠٥	٠٫٤	١٢٥٥	٤٫٥	٩٠٩	٣٫٣	٧٠٢	٢٫٥	٤٥٦١	١٦٫٥
١٩٧٢	٤٤٣٣٠	١٠١٢٨	٢٢٫٨	...	...	...	...	١٩٨٣٥	٤٤٫٧	٣٨٩٩	٨٫٨	٥٠٤	١٫١	٢٥٤	٠٫٦	١٧٨٢	٤٫٠	١٢٠١	٢٫٧	١٢٦٥	٢٫٩	٥٤٦١	١٢٫٣
١٩٧٤	٥٨٩١٠	١١٥٨٧	١٩٫٧	...	...	...	...	٢٧٨٨٨	٤٧٫٣	٥٩٨٦	١٠٫٢	٩١٨	١٫٦	٢٨٣	٠٫٥	٢٠٥٢	٣٫٥	١٣٦١	٢٫٣	٢٢٨٦	٣٫٩	٦٥٤٩	١١٫١
١٩٧٥	٥٧٥٨٢	١٢٦٨٦	٢٢	...	...	...	...	٢٦٢٤٦	٤٥٫٦	٣٣٢٢	٥٫٨	٣٧٧	٠٫٦	٢٩٤	٠٫٥	٢٣٢٥	٤٫٠	١٥٢٣	٢٫٧	٣٦١٢	٦٫٣	٧١٨٥	١٢٫٥
١٩٧٦	٧٠٧٥٠	١٤٧٥٢	٢٠٫٩	٧١١١	١٠٫١	٨٧٥٠	١٢٫٤	١٩١٤٣	٢٧٫١	٣٣١٢	٤٫٧	٦٦٧	٠٫٩	٣٤٤	٠٫٥	٢٧٦٥	٣٫٩	١٧٢١	٢٫٤	٣٦٩١	٥٫٢	٨٤٩٢	١٢٫٠
١٩٧٧	٧٨٤٨٤	١٦٢٧٦	٢٠٫٧	٦٧٣٢	٨٫٦	١٠٢١٦	١٣	٢١٧٥٣	٢٧٫٧	٤٥٣٦	٥٫٨	٨١٦	١٫٠	٣٩١	٠٫٥	٣٠٣٦	٣٫٩	١٩٣٣	٢٫٥	٣٢٤٤	٤٫١	٩٥٦١	١٢٫٢

من الجدول السابق يتضح أن أهم بنود النفقات في البنك التجاري هي :

١ - الأجور والمرتبات وغيرها من المكافآت ، من الملاحظ أن تكلفة هذا البند إنخفض من ٣٤٫٢٪ سنة ١٩٦٥ الى ٢٠٫٧ عام ١٩٧٧ بالمقارنة باجمالي النفقات ويرجع ذلك إلى نمو النفقات الأخرى المترتبة على التوسع في العمليات المصرفية دون زيادة الأجور بنفس نسبة الزيادة في هذه النفقات ولا شك ان التوسع في استخدام الآلية كوسيلة لتحسين الخدمات المصرفية له تأثير على تكلفة هذا البند .

٢ - الفوائد المدفوعة على الودائع لأجل ، والتوفير وغيرها ، ويلاحظ ان حجم ودائع هذا البند زاد من ٤٤٫٦٪ سنة ١٩٦٥ إلى ٥٩٫٢٪ سنة ١٩٧٧ بالمقارنة باجمالي الودائع المحلية ، ويرجع ذلك الى زيادة أسعار الفائدة كوسيلة لجذب المدخرات وتنمية الحسابات لأجل ، وقد زادت تكلفة هذا البند (أعباء الفوائد) من ٤٠٫٦٪ سنة ١٩٦٥ الى ٤٩٫٣٪ سنة ١٩٧٧ بالمقارنة بإجمالي النفقات .

٣ - مصاريف شراء وبيع الأوراق المالية (عمولات) ، فقد بلغت تكلفة هذا البند ٥٫٨٪ بالمقارنة باجمالي النفقات عن عام ١٩٧٧ .

٤ - الفوائد على القروض والمصاريف المترتبة على ذلك ، والتي تمثل فوائد مدينة وكذلك النفقات المترتبة على خصم الكمبيالات أو اعادة خصمها لدى بيوت الخصم او لدى البنك المركزي ، وقد بلغت تكلفة هذا البند ٥٫١٪ عام ١٩٦٥ وانخفضت الى ١٪ عام ١٩٧٧ بالمقارنة باجمالي النفقات .

٥ - الفوائد على القروض طويلة الأجل الذي يعتبر أحد مكونات التمويل

الدائم والمدعم للتمويل بالملكية ، وقد بلغت تكلفة هذا البند في عـــام ١٩٧٧ ـ ٥ر٠٪ بالمقارنة بإجمالي النفقات .

٦ ـ النفقات الخاصة بالإيجار للمباني بعد الأخذ في الحسبان مقابـــل تأجير بعض المباني التي يمتلكها البنك وما يترتب على ذلك مـــن نفقات خاصة بالصيانة والتدفئة والكهرباء والتأمين ضد الحريـــق والضرائب العقارية ، ومن الملاحظ أن تكلفة هذا البند بلغت ٩ر٣٪ عام ١٩٧٧ مقابل ٩ر٥٪ عام ١٩٦٦ بالمقارنة باجمالي النفقات .

٧ ـ نفقات الصيانة والتأجير للأثاث والأجهزة ، وكذلك الضرائب والاهـلاك للعناصر الداخلة تحت هذا البند ، وقد بلغت تكلفة هذا البنـــد ١ر٤٪ عام ١٩٧٧ بالمقارنة بإجمالي النفقات .

٨ ـ المخصصات لمقابلة المخاطر المترتبة على الاقراض والتسليف ، فـــي شكل مخصصات للقروض المشكوك في تحصيلها ، وتحدد تكلفة هـــذا البند من واقع خبرة الإدارة .

١٠ـ النفقات التشغيلية الأخرى ، وهي الخاصة بالأتعاب والمكافآت التـــي تدفع لأعضاء الإدارة ، وأعضاء اللجان وكذلك المكافآت التي تدفـــع للعاملين المؤقتين وتحت التمرين ونفقات حراسة المبنى وتأمينه .

ثانيا : التحليل المئوي لقوائم الدخل (التحليل الرأسي) :

أ ـ طبيعته وأغراضه :

يهمنا التعرف على الأهمية النسبية لكل مفردة من المدخلات ، ويساعدنـــا ذلك في تصور القيم المتوقعة لأداء وربحية البنك ، فقد يتم معرفة توزيع بنـــود النفقات بالمقارنة بإجمالي النفقات وكذلك الحال لبنود الدخل بالمقارنـــة

باجمالى الدخل ، وبمقارنة ذلك بالسنوات السابقة أو ببنك مماثل من حيث الأصول أو هيكل الودائع – التعرف على تطور البنك موضع الدراسة .

نعطى فيما يلى مثالا لكيفية اعداد التوزيع النسبى لبنود الدخل والذى يتفاوت مع حجم البنك كما يصوره الجدول رقم ١٠/٣ .

جدول رقم ٣/١٠

التوزيع النسبي للايرادات وفقا لحجم البنك (الإجمالي الأصول)

	اقل من ٥ مليون جنيه	٥ ـ ٩ر٩ مليون جنيه	١٠ ـ ٩ر٢٤ مليون جنيه	٢٥ ـ ٩ر٩٩ مليون جنيه	١٠٠ ـ ٩ر٢٩٩ مليون جنيه	٣٠٠ ... جنيه
ائد وعمولات من عمليات الأقراض والتسليف	٦٠ر٧	٦٣ر٦	٦٤ر٧	٦٥ر٧	٦٤ر٨	٦٥ر٤
ائد على الأرصدة لدى البنوك	١ر١	٠ر٦	٠ر٥	٠ر٦	٠ر٧	٠ر٨
رادات ومكاسب من اوراق مالية مشتراه بغرض البيع	٤ر٩	٣ر٩	٣ر٤	٢ر٩	٢ر٧	٢ر٦
ائد من أذونات الخزانة	١٤ر٧	١٢ر٥	١٠ر٥	٩ر٥	٩ر٥	٥ر٥
ائد من الاستثمار في سندات مؤسسات حكومية	٨ر١	٧ر١	٦ر٠	٤ر٧	٤ر٤	١ر٥
ائد الاستثمار في أوراق مالية للمحليات	٣ر٥	٥ر٥	٥ر٦	٩ر٠	٨ر٦	٤ر٦
ائد من أوراق مالية اخرى	٠ر٧	٠ر٤	٠ر٦	٠ر٧	٠ر٧	١ر١
ائد أسهم	...	٠ر١	٠ر١	٠ر١	٠ر١	٠ر١
رادات تأجير أجهزة	...	٠ر١	٠ر١	٠ر٢	٠ر٣	١ر١
لدخل من أنشطة أخرى	...	٠ر٢	٠ر٤	٠ر٨	١ر٩	٢ر٨
تحصلات من ادارة حسابات الودائع	٢ر٨	١ر٣	٣ر٢	١ر٣	٢ر٦	١ر٥
رادات خدمات أخرى	٢ر٥	٣ر٢	١ر٢	١ر٩	٢ر٣	٣ر٠
خول أخرى	١ر١	٠ر٩	٠ر٩	١ر٠	١ر٣	٢ر٧
	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	[illegible]

يتضح من الجدول أن التوزيع النسبى لبنود الدخل متوقف على حجم الإصـــــول وهيكل الودائع deposit structure ، ويهمنا ايضا معرفة ربحية البنك ، والسيولة ومدى كفاية رأس المال وتطور هذه المعدلات بمرور الزمن.

ويمكن أيضا كما اتبع بالنسبة لبنود الايرادات ، يعد التحليل المئـــــوى لبنود النفقات بالمقابلة بحجم البنك كما يصوره الجدول رقم ٤/١٠.

جـدول رقم ١٠/٤

التوزيع المئوى لبنود النفقات وفقا للحجم

	اقل من ٥ مليون جنيه	٥ ـ ٩ر٩ مليون جنيه	١٠ ـ ٩ر٢٤ مليون جنيه	٢٥ ـ ٩ر٩٩ مليون جنيه	١٠٠ ـ ٩ر٢٩٩ مليون جنيه	٢٠٠ مليون جنيه فأكثر
المرتبات والأجور	٢٩ر١	٢٥ر١	٢٢ر٨	٢٢ر١	٢٢ر٧	١٩ر٨
الفوائد على ودائع تحت الطلب أكثر من ٠٠٠ر١٠٠ جنيه	٢ر٨	٣ر٤	٤ر٤	٦ر٥	٨ر٦	٩ر٦
الفوائد على ودائع المرسلين	...	...	...	...	٠ر١	١٩ر٨
الفوائد على الودائع الأخرى	٤١ر٧	٤٥ر٩	٤٧ر٤	٤٥ر٥	٤٠ر٢	١٩ر١
مصاريف شراء وبيع أوراق مالية	٠ر٤	٠ر٣	٠ر٤	٠ر٨	٢ر٤	٨ر٢
فوائد قروض طويلة الأجل	...	٠ر١	٠ر١	٠ر١	٠ر٢	١ر٥
فوائد على قروض أخرى	...	٠ر١	٠ر٢	٠ر٣	٠ر٦	٠ر٦
إيجارات مباني وصيانة أجهزة	٦ر٥	٦ر٤	٦ر٣	٦ر٦	٧ر٣	٦ر١
مخصصات للقروض المشكوك في تحصيلها	٣ر٢	٣ر٦	٣ر٥	٣ر٢	٣ر٤	٤ر٦
أخرى	٦ر٢	١٥ر١	١٤ر٥	١٤ر٧	١٤ر٦	١٠ر٨
الإجمالي	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

ثالثا : التحليل الأفقي للتراكم الدخلي :

وذلك بمعرفة الزيادة أو النقص في بند النفقة أو الإيراد مقارنة بالبند المماثل في السنة السابقة وإذا ما تم إعداد هذا التحليل عن فترة معقولة كخمس سنوات مثلا فإنه يساعد في الكشف عن الجوانب التي تستدعي عناية خاصة واهتمام من جانب الإدارة .



الفصل الحادى عشر

مؤشرات الربحية للبنك التجارى
(المدخل التطبيقى)



يتطلب الأمر لقياس الربحية في البنك التجاري دراسة قائمة الدخل أولا لتحديد الجوانب الثلاثة ذات الإهتمام الخاص في مجال تحليل القوائم الداخلية للبنك -لذلك نعطي الجدول رقم ١/١١ ثم نبين هذه الجوانب قبل الدخول في تحليل الربحية .

اولا : جدول رقم ١/١١

الايرادات والنفقات عن السنوات من ٨٦/٧٩ علما بان القيمة بالالف جنيه

	الدخل من العمليات	نفقات العمليات	صافي الدخل من العمليات	دخول اخرى غير متعلقة بالعمليات (±) أرباح أو خسائر رأسمالية	الدخل الخاضع للضريبة	الضريبة على الدخل	الدخل بعد الضريبة	التوزيعات	الدخل المرحل
١٩٧٩	١٠٧٢٤	٦٩٣٣	٣٧٩١	(٤٠٤)	٣٣٨٧	١٣٨٤	٢٠٠٣	٨٣٢	١١٧١
١٩٨٠	١٦٨١٧	١٢٤٨٦	٤٣٣١	(٧٨٧)	٣٥٤٤	١٠٢٩	٢٥١٥	١٢٠٢	١٣١٣
١٩٨١	٣٤٧١٦	٢٧٥٨٨	٧١٢٨	(٢١٧٤)	٤٩٥٤	٨١٧	٤٨٣٧	٢٠٤٠	٢٧٩٧
١٩٨٢	٥٣٠٣٦	٤٤٢٣٠	٧٦٠٧	(١٠٢١)	٦٥٨٥	٦	٦٥٧٩	٢٤٢٩	٤١٥٠
١٩٨٣	٦٨١٦١	٥٨٩١٠	٩٢٥١	(٢٠٨٤)	٧١٦٧	٧٦	٧٠٩١	٢٧٦٨	٤٣٢٣
١٩٨٤	٦٦٥٥٩	٥٧٥٨٢	٨٩٧٧	(١٧٩٣)	٧١٨٤	٧١	٧٢٥٥	٣٠٣٢	٤٢٢٣
١٩٨٥	٨٠٦٦٤	٧٠٧٥٠	٩٩١٤	(٢٢٩١)	٧٦٢٣	٣٤٠	٧٨٤٣	٣٠٣٦	٤٨٠٧
١٩٨٦	٩٠٠٦٩	٧٨٤٨٤	١١٥٨٥	(٢٨٢٩)	٨٧٥٦	(١٤٢)	٨٨٩٨	٣٢٩٩	٥٥٩٩

يستخلص من الجدول السابق البنود الثلاثة الآتية :

١ – الدخل قبل الضريبة والأرباح والخسائر الرأسمالية وهذا الرقم عبارة عن الفرق بين الدخل من العمليات ونفقات العمليات وقد يسمى بصافي الدخل المتولد من العمليات ويماثل ذلك مجمل الربح فى المنظمات الصناعية .

٢ – الدخل قبل الأرباح والخسائر الرأسمالية من الأوراق المالية (الدخل المعدل) نصل الى هذا الرقم بطرح الضريبة على صافي الدخل كما فى الخطوة الأولى والفرق بين الضريبة الفعلية والضريبة المحسوبة هى عبارة عن الضريبة أو الوفر الضريبى الناتج عن الخسائر الرأسمالية او الضريبة على الأرباح الرأسمالية .

٣ – صافي الدخل net income

نصل الى هذا الرقم بعد الأخذ فى الحسبان الأرباح والخسائر الرأسمالية الناتجة عن الأوراق المالية والضريبة على الدخل قبل الأرباح والخسائر الرأسمالية (تشمل الأرباح والخسائر الرأسمالية أيضا تلك الناتجة عن بيع مبانى وكذلك الأرباح والخسائر الناتجة عن تحويل العملة) .

ومن السابق يمكن حساب النسب التالية :

١ – حافة مجمل الربح : Gross profit margin

$$= \frac{\text{الدخل من العمليات} - \text{نفقات العمليات}}{\text{الدخل من العمليات}}$$

يلاحظ أن الجانب الأكبر من الدخل لأى بنك ناتج عن الاصول وبصفة خاصة القروض والإستثمارات Loans and investments ، ويحدد البنك سعر الفائدة الذى يمكنه من تغطية نفقات هذا البند وتحقيق عائد مناسب

تعكس مجمل الحافة مدى قدرة البنك على توليد الدخل ، ومقدرة الإدارة فى الرقابة على نفقات العمليات .

٢ - حافة صافى الربح : net profit margin

تقاس هذه الحافة وفقا للنموذج التالى :

حافة صافى الربح = صافى الدخل / الدخل من العمليات .

ومن المفضل حساب هذا المعدل قبل الأرباح والخسائر الرأسمالية ، وتعديل الضريبة وفقا لذلك ، كأسلوب للمقارنة بين البنوك ، وأيضا معرفة التطور الفعلى لصافى الدخل وحافته على مدار عدد من السنوات والمتولد من العمليات الأساسية .

٣ - العائد على حق الملكية : Return on equity capital

يحسب هذا العائد وفقا للنموذج التالى :

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

ويفضل أن ينسب صافى الدخل / متوسط حقوق الملكية .

٤ - العائد على الأصول : Return on total Assets

توجد ثلاث نماذج لقياس العائد على الأصول نلخصها فيما يلى :

أ - $$\text{مجمل العائد على الأصول} = \frac{\text{الدخل من العمليات}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

يوضح هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة فى توليد الدخل من الأموال المستثمرة ، فزيادة هذا المعدل يرجع لعدة أسباب .

١ - إستخدام المزيد من الأصول فى إستثمارات عالية الدخل .

٢ – ثبات دخل العمليات وتخفيض الأصول غير المشاركة فى تحقيقه .

٣ – إعادة تشكيل محفظة الإستثمارات بأصول أكثر ربحية .

٤ – زيادة معدلات الفائدة على القروض والسلفيات .

٥ – زيادة العمولات والعوائد من أصول أخرى .

ب – مجمل حافة الدخل المعدل على الأصول =

$$\frac{\text{الدخل قبل الضرائب والأرباح والخسائر الرأسمالية}}{\text{إجمالى الأصـــــول}}$$

تختلف هذه المعادلة عن السابقة فى البسط فقط حيث يمثل هذا الدخل الفرق بين ايرادات العمليات ونفقات العمليات فقط اى لا يأخذ فى الحسبان الأرباح والخسائر الرأسمالية من الإستثمارات المالية . وبذلك تبين مدى قدرة الإدارة على فرض رقابة على النفقات ولكن بعد الأخذ فى الحسبان الضريبة الدخلية .

صافى الدخل على اجمالى الأصول = صافى الدخل / اجمالى الأصول .

يعتبر هذا مقياس جيد للربحية الكلية وللكفاءة الإدارية طالما ان الهدف هو تعظيم صافى الثروة – لذلك يفضل استخدام صافى الدخل / حق الملكية .

٥ – العائد على البنود الفرعية للأصول :

ينطوى تحت هذه النقطة ثلاثة بنود رئيسية هى :

١ – القروض والسلفيات .

٢ – أذونات الخزانة .

٣ – العائد على الاوراق المالية الأخرى .

$$\text{العائد على القروض والسلفيات} = \frac{\text{الفوائد والعمولات المحصلة تحت هذا البند}}{\text{إجمالى القروض والسلفيات}}$$

يفضل في مقام النسبة أخذ متوسط هذا البند ليكون أكثر تعبيرا عن الرقم الحقيقي لهذا البند ، ويعتبر هذا البند من أكثر بنود الأصول توليدا للدخل في البنوك التجارية ، ويشير هذا المعدل إلى كفاءة الادارة في رسم سياسة الفوائد على القروض والسلفيات بطريقة تؤدى الى تحسين الربحية ، ولا شك أن تحسن هذا المعدل له تأثير على الربحية الكلية للبنك .

ب - العائد على محفظة الإستثمارات في السندات الحكومية قصيرة الأجل

$$= \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا البند}}{\text{المستثمر في هذا البند}}$$

يستثمر في هذا البند بصفة أساسية لأغراض السيولة ، ولكن اذا ما انخفضت أسعار الفائدة على الأوراق المالية الأخرى ،فإنه يمكن تحقيق أرباح رأسمالية بقيمة الإستثمار في هذا البند .

ج - العائد على الإستثمارات في الأوراق المالية الأخرى (للمحليات) .

$$= \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا البند}}{\text{الإستثمارات في هذا البند}}$$

يتميز هذا النوع من الأوراق بالإعفاء من الضرائب وغيرها مما يؤدى الى تحسين عائدها .

النسب والمعدلات المتعلقة بجانب النفقات من قائمة الدخل :

١ - معدل التكلفة للودائع الأجلة والتوفير وغيرها $= \frac{\text{الفوائد المدفوعة لهذا البند}}{\text{الودائع}}$

٢ - معدل المخصصات للقروض والسلفيات المشكوك في تحصيلها =

$$\frac{\text{المخصصات الخاصة بهذا البند}}{\text{اجمالي القروض والسلفيات}}$$

ويشير ذلك الى مدى كفاءة الإدارة في ادارة هذا البند بصورة مرضية

مثال تطبيقي لتحليل الربحية في البنوك التجارية ·

نعطي الجدول رقم ٢/١١ ، رقم ٢/١١ والمطلوب تحليل الربحية لهـــــذا البنك ·

أولا : جدول رقم ٢/١١

القوائم المالية لأحد البنوك التجارية عن الأعوام ١٩٨٥/١٩٨٦ علما بـــأن القيمة (بالمليون جنيه) ·

	١٩٨٦	١٩٨٥
الأصول		
نقدية بالبنك ومستحقات على البنوك	٧٢٢	٦٧١
ودائع لأجل لدى البنوك بالخارج	٥٣١	٢٥٠
ايداعات أخـــرى	٢٠	٨
استثمارات مالية :		
أذونات الخزانة	٢٦٨	٢٤٥
أوراق مالية للمحليات	٢٥٩	٣١٥
اجمالي الإستثمارات المالية	٥٢٧	٥٦٠
أوراق مالية مشتراه لأغراض السيولة	٤٥	٤٠
أوراق مالية مشتراه بغرض البيع	٢٣٥	١٢٠
قروض وسلفيات :		
قروض تجارية	١٠٢٠	٩٥١
قروض استهلاكية ·	٤٥٦	٣٦٢
قروض بضمان عقارات	١٧٤	١٨٧
قروض لإنشاء مساكن	٢٧	٤٠
قروض خارجية	١٥٣	١٣٧
أخـــرى	٢٠	١٧
اجمالي القروض والسلفيات	١٨٦٠	١٦٩٤

	١٩٨٦	١٩٨٥
(ـ) مخصصات الديون المشكوك فى تحصيلها	١٨ [illegible]	[illegible]
صافى القروض والسلفيات	١٨٤٢	٣٦٧٧
أصول ثابتة :	١٥	٦٦
اصول أخــرى	٩٣	٨٢
اجمالى الأصــول	٣٩٠٠	٣٤٧٤
ودائع تحت الطلب	١٣٣٠	١١٩٥
ودائع توفير ولأجل		
شهادات ادخـار	٤٣٥	٤٩٥
ودائع توفير محلية	٨٠٢	٦٨٠
ودائع توفير بالعملة الأجنبية	٤٩٦	٣٤٧
مجموع ودائع التوفير ولأجل	١٧٣٣	١٥٢٢
قروض من بنوك أخرى	٤٩٨	٤٤١
قروض طويلة الأجــل	٨٠	٨٣
خصوم أخـــــرى	٧٣	٦٣
اجمالى الإلتزامات	٣٧١٤	٣٣٠٤
حقوق الملكيــة	١٨٦	١٧٠
اجمالى الخصوم وحقوق الملكية	٣٩٠٠	٣٤٧٤

ثانيا : جدول رقم ٣/١١

حساب العمليات للبنك (بالألف جنيه)

	١٩٨٦	١٩٨٥
الدخل قبل الضريبة والأرباح والخسائر الرأسمالية	٤٢٦١٧	٣٩١٧٩
الضريبة الدخليــة	(١٢٧٨٥)	(١١٧٥٤)
الأرباح والخسائر الرأسمالية من الاوراق المالية (±)	١٠٣	٧٨
صافى الدخـــل	٢٩٩٣٥	٢٧٥٠٣

القائمة التفصيلية لبنود الايرادات والنفقات للبنـــــك

	١٩٨٦	١٩٨٥
أولا : الايرادات :		
الفوائد والعمولات للقروض والسلفيات :		
الفوائد المحصلة من القروض التجارية	٢٧٧٧٢	٧٧٦٠٢
الفوائد المحصلة من القروض بضمانات شخصية	٥٥٢٦٧	٤٤٥٦٣
الفوائد المحصلة من القروض بضمان عقارات	١٣١٣٧	١٤١١٩
الفوائد المحصلة من قروض انشاء مساكن	٣٠٧٥	٢٢٢٢
الفوائد المحصلة من القروض الأجنبيـــة	١٣٤٣٩	١١٧٨٢
الفوائد المحصلة من قروض أخرى	٦٦٣	٨٦٧
(١) اجمالى هذا البند .	١٦٧٣٥٢	١٥٢٢٦٤
عوائد الإستثمارات المالية :		
أذونات الخزانة	١٨٣٥٨	١٧٢٧٣
اوراق مالية للمحليات	٢٤٤٧٦	٢٩٩٨٨
(٢) الاجمالى لهذا البند	٤٢٨٣٤	(٧٢٦٦)
عوائد استثمارات أخرى:		
ودائع لأجل بنوك أجنبية	٢١٤١١	١٥٨٢٥
عوائد من استثمارات مالية مؤقتة	١٠٣٠	٥٥٦
عوائد من قروض لبنوك اخرى	٣٢٤٠	٢٩٨٨
(٣) اجمالى هذا البند	٢٥٦٨١	[illegible]٩٣٦٩
(٤) دخول أخـــرى	٢٨٤١٧	٣٦٩٤٥
إجمالى الدخل(١ + ٢ + ٣ + ٤)	٢٦٤٢٨٤	٢٤٥٨٣٩

تابع قائمة الدخل والعمليات للبنـك

	١٩٨٦	١٩٨٥
ثانيا : النفقات :		
الفوائد المدفوعـة :		
فوائد شهادات الإيداع	٢٢٢٧٣	٢٧٣٢٤
الفوائد على الودائع المحلية	٤٢٣٠٨	٣٦٠٤٠
الفوائد على الودائع الأجنبية	٣٠٤٠٥	٢٢٢٧٧
(١) إجمالي هذا البند	٩٦٩٨٦	٨٥٦٤١
فوائد على قروض من بنوك أخرى	٢٧٩٣٨	٢٣١٣٠
(ـ) فوائد محصلة عن قروض لبنوك أخرى	١٢١٩٦	٧٠١٢
(٢) صافي الفوائد المدفوعة	١٥٤٧٢	١٦١١٨
(٣) .فوائد على قروض طويلة الأجل	٦٧٢٠	٦٩٧٢
(٤) اجمالي الفوائد المدفوعة (١+٢+٣)	١١٩٤٤٨	١٠٨٣٧١
(٥) مخصصات القروض والسلفيات المشكوك في تحصيلها	٩١٢٤	٩٥٨٧
(٦) نفقات عمليات أخرى	٩٣٠٩٥	٨٨٣٤٢
(٧) مجموع نفقات العمليات (٤+٥+٦)	٢٢١٦٦٧	٢٠٦٦٦٠

جدول ١١/٤

حساب مؤشرات الربحية التقليدية للبنك للأعوام ١٩٨٥/١٩٨٦

	١٩٨٦ ٪	١٩٨٥ ٪
(١) مجمل حافة الربح = (الدخل من العمليات – نفقات العمليات) / دخل العمليات		
١٩٨٦ = ٢٦٤٢٨٤ – ٢٢١٦٦٧ / ٢٦٤٢٨٤	١٦٫١٣	
١٩٨٥ = ٢٤٥٨٣٩ – ٢٠٦٦٦٠ / ٢٤٥٨٣٩		١٥٫٩٤

	١٩٨٦ ٪	١٩٨٥ ٪
(٢) حافة صافي الربح = صافي الدخل / دخل العمليات		
١٩٨٦ = ٢٩٩٣٥ / ٢٦٤٢٨٤	١١ر٣٣	
١٩٨٥ = ٢٧٥٠٣ / ٢٤٥٨٣٩		١١ر١٩
(٣) العائد على أموال الملكية = صافي الدخـــل / أموال الملكيـــة		
١٩٨٦ = ٢٩٩٣٥ / ١٨٦٠٠٠	١٦ر٠٩	
١٩٨٥ = ٢٧٥٠٣ / ١٧٠٠٠٠		١٦ر١٨
(٤) مجمل العائد على الأصول = دخل العمليـــات / إجمالي الأصـــول		
١٩٨٦ = ٢٦٤٢٨٤ / ٣٩٠٠٠٠٠	٦ر٧٨	
١٩٨٥ = ٢٤٥٨٣٩ / ٣٤٧٤٠٠٠		٦ر٠٨
(٥) مجمل العائد على الأصول قبل الضرائب والأرباح والخسائر الرأسمالية		
= الدخل قبل الضريبة والأرباح الرأسماليـــة / اجمالي الأصـــول		
١٩٨٦ = ٤٢٦١٧ / ٣٩٠٠٠٠٠	١ر٠٩	
١٩٨٥ = ٣٩١٧٩ / ٣٤٧٤٠٠٠		١ر١٣
(٦) صافي العائد على الأصول = صافي الدخل / الإصول		
١٩٨٦ = ٢٩٩٣٥ / ٣٩٠٠٠٠٠	٠ر٧٧	
١٩٨٥ = ٢٧٥٠٣ / ٣٤٧٤٠٠٠		٠ر٧٩
(٧) عائد القروض والسلفيات		
= الفوائد والعمولات المحصلة من هذا البند / رصيد القروض والسلفيـــات		
١٩٨٦ = ١٦٧٣٥٢ / ١٨٦٠٠٠٠	٩ر٠	
١٩٨٥ = ١٥٢٢٦٤ / ١٦٩٤٠٠٠		٨ر٩٩

	١٩٨٦ ٪	١٩٨٥ ٪
(٨) عائد محفظة الاوراق المالية (أذونات الخزانة) - الفوائد المحصلة من هذا البند / رصيد القروض والسلفيات ١٩٨٦ = ١٨٣٥٨ / ٢٦٨٠٠٠ ١٩٨٥ = ١٧٢٧٣ / ٢٤٥٠٠٠	٦ر٨٥	٧ر٠٥
(٩) عائد الأوراق المالية للمحليات - الفوائد المحصلة من هذا البند /المستثمر فى هذا البند ١٩٨٦ = ٢٤٤٧٦ / ٢٥٩٠٠٠ ١٩٨٥ = ٢٩٩٨٨ / ٣١٥٠٠٠	٩ر٤٥	٩ر٥٢
(١٠) معدل الفائدة المدفوعة على شهادات الادخار - الفوائد المدفوعة لهذا البند/ رصيد هذا البند ١٩٨٦ = ٢٣٢٧٣ / ٤٣٥٠٠٠ ١٩٨٥ = ٢٧٣٢٤ / ٤٩٥٠٠٠	٥ر٣٥	٥ر٥٢
(١١) معدل الفائدة المدفوعة على ودائع التوفير ولأجل المحلية = الفوائد المدفوعة لهذا البند/ رصيد هذا البند ١٩٨٦ = ٤٣٣٠٨ / ٨٠٢٠٠٠ ١٩٨٥ = ٣٦٠٤٠ / ٦٨٠٠٠٠	٥ر٤٠	٥ر٣٠
(١٢) نسبة المخصصات المشكوك فى تحصيلها - المخصصات المشكوك فى تحصيلها/ رصيد القروض والسلفيات ١٩٨٦ = ٩١٢٤ / ١٨٦٠٠٠٠ ١٩٨٥ = ٩٥٨٧ / ١٦٩٤٠٠٠	٠ر٤٩	٠ر٥٧

يمكن بمقارنة هذه النسب على مدى عدد من السنوات التعرف على التطور واتجاهات العائد أو النفقة بالزيادة أو النقص وتحليل أسباب ذلك على أمل التوصل إلى جوانب الضعف والقصور ومعالجتها وجوانب القوة لتنميتها .

ومن المهم معرفة عائد الملكية وتطوره :

يلاحظ مما سبق أن مجمل العائد على الاصل في عام ١٩٨٦ (أي العائد قبل الضريبة والأرباح والخسائر الرأسمالية)

= ٠٩ر١ ٪ . بينما بلغ عائد الملكية في تلك السنة ٠٩ر١٦ ٪ .

والسؤال هو : ما السبب في أن العائد على الأصول = ٠٩ر١ ٪ بينما بلغ العائد على حق الملكية ٠٩ر١٦ ٪ . ويهمنا تفسير ذلك في الصفحات التالية :

العائد على حق الملكية : The return on equity (1)

يحسب العائد على أموال الملكية وفقا للنموذج التالي :

العائد على أموال الملكية = صافي الدخل / أموال الملكية

عائد الملكية في عام ١٩٨٦ = ٢٩٩٣٥ / ١٨٦٠٠٠ = ٠٩ر١٦ ٪

فما هي العوامل الرئيسية المؤثرة في هذا المعدل ، يمكن النظر الى عائد الملكية بأنه محصلة لثلاث جوانب هي :

١ ـ العائد على الأصول   ٢ ـ حافة صافي الدخل

٣ ـ الرفع .

أي ان عائد الملكية = العائد على الأصول × حافة صافي الدخل × الرفع

حيث :

العائد الكلي على الأصول = دخل العمليات / أجمالي الأصول .

(1) Wood, O.G. & Poter R.J., op.cit., p 10?

ويناظر ذلك معدل دوران الأصول في المنظمات الصناعية .

ويتجه هذا المعدل للزيادة كلما اتجهت أسعار الفائدة على الأصـــول المولدة للدخل للزيادة .

(٢) حافة صافي الدخل = (دخل العمليات - نفقات العمليات) / دخل العمليات

حيث يأخذ هنا الضريبة على الأرباح والخسائر الرأسمالية من الاستثمارات في الأوراق المالية .

(٣) الرفـــع Leverage

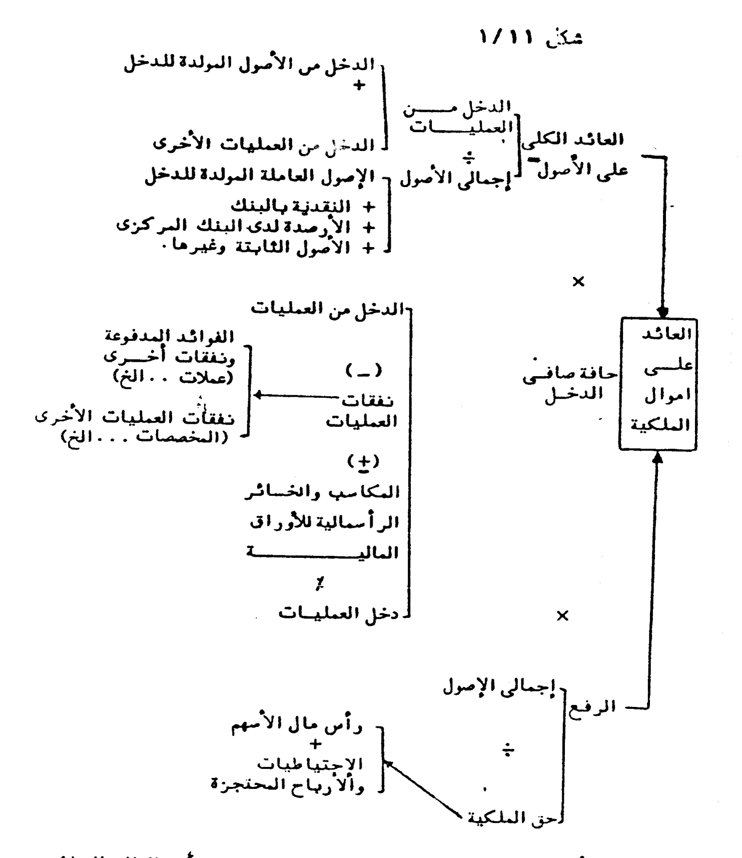
حيث يحسب كما يلي :

الرفع = اجمالي الأصول / حق الملكية

لا شك ان العائد على أموال الملكية يتجه للزيادة اذا ماتم تمويـــل أصول جديدة مربحة من أموال الغير (عائدها أكبر من تكلفة هذه الأموال) مع ملاحظة أن الإفراط في ذلك يزيد من المخاطر .

يوضح الشكل التالي رقم ١١/١ المتغيرات ذات العلاقة بعائـــد الملكية .

شكل ١١/١



مع الأخذ فى الحسبان السيولة والمخاطر ومدى ملاءمة رأس المال والفوائد المدينة والدائنة فهذه قيود عامة.

ويوضح الجدول التالى رقم ١١/٥
تحليلا لمكونات العائد على أموال الملكية عن الأعـــوام ١٩٨٥، ١٩٨٦

	١٩٨٦	١٩٨٥
(١) العائد الكلى على الأصول (دخل العمليات / الاصـول [١]	٦،٧٨٪	٧،٠٨٪
(٢) حافة صافى الدخل = صافى الدخل / دخـــل العمليات	١١،٣٣٪	١١،١٩٪
(٣) الرفـع = (الأصول / حقوق الملكية)	٢٠،٩٧	٢٠،٤٤
(٤) العائد على حق الملكية = ١ × ٢ × ٣	١٦،٠٩٪	١٦،١٨٪

يلاحظ من الجدول أن تحسن معدل العائد على أموال الملكية يرجع إلـــى أثر الرفع أى نتيجة إستخدام أموال الغير المنخفضة التكلفة بالمقارنة بالعائـــد المتحقق من إستخدامها والى الرافعة اى نسبة الأصول / حق الملكية ، وقد يسمـــى البعض هذا [٢] الأثر [٣] بالمتاجرة بحق الملكية .

يلاحظ أيضا أن الأصول زادت بمقدار ١٢٪ بينما زادت اموال الملكيـــــة بمقدار ٩٪ ، وقد أدى هذا الى زيادة الرفع من ٢٠،٤٤ مرة فى عام ١٩٨٥ إلـــى ٢٠،٩٧ مرة عام ١٩٨٦ وقد ادى ذلك الى بلوغ عائد الملكية ١٦،٠٩٪ فى عـام ١٩٨٦ ولا شك أن هناك جوانب أخرى ذات تأثير على عائد الملكية كتغيـــــر أسعار الفائدة المدينة والدائنة والمخاطر المترتبة على عدم كفاية رأس المـــال نتيجة زيادة الرفع.

---

(١) قد يسمى هذا المعدل بانتاجية الجنيه المستثمر : أنظر
Wood O G & Porter R.J., op.cit., p. 104.

(٢) توفيق ، جميل احمد ، الحناوى ، محمد صالح ـ الادارة المالية ـ الأسكندرية ـ دار الجامعات المصرية ـ ١٩٨٠ ـ صفحة ١٣٢ .

(٣) هندى ، منير صالح ، الادارة المالية : مدخل تحليلى معاصر ـ الاسكندرية ـ المكتب العربى الحديث ـ ١٩٨٥ ـ صفحة ٥٥١

تطبيقات عامـــــة

التطبيق رقم (١) :

البيانات التالية خاصة ببنك مصر العربي الأفريقي في ٣١ ديسمبر ١٩٨٤ - المطلوب : اعداد قائمة المركز المالي للبنك مبينا عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية ، ثم استخدام هذه البيانات في الاجابة عن الاسئلة التي تتطلب استخدام الأرقام - علما بأن القيمة بالمليون جنيه . والبيانات هي :

٠ر٤٩	نقدية بالصندوق ولدى البنك المركزى .
١ر٣٠	ودائع تحت الطلب
٠ر١٧٧	ودائع لأجل وبا طار .
٠ر٩٥	حسابات جاريه وودائع لدى البنوك .
٠ر٢٤	ودائع أخـــرى .
٣ر١	مساهمات في مشروعات .
٢ر٩	ودائع البنك المركزى المصرى .
٦ر٥٢	ودائع البنوك الأخرى .
٠ر١٨٥	قروض وسلفيات .
٦ر٢	دائنو التوزيعات .
٦ر١٣	ارصدة دائنة أخرى .
٩ر٢	ارصدة مدينة متنوعة .
٩ر٠	اصول ثابتة (صافية) .
٢ر٠	ارباح مرحلة .
٨ر٤	احتياطيات .
٠ر٢٠	رأس المال المدفوع
٤ر١٠٣	التزامات العملاء نظير اعتمادات مستندية .
٤ر١٠٣	التزامات البنك نظير اعتمادات مستندية .

١ - ما المقصود بالسيولة وما مكوناتها في البنك التجارى وما العوامل المؤثـرة في نسب السيولة ؟

٢ - استخدم البيانات السابقة في حساب نسب السيولة المتنوعة

٣ - يمتلك البنك محفظة للأوراق المالية تتكون من أسهم وسندات القيمة الأسمية للسند ١٠٠٠ (ألف جنيه) بمعدل فائدة ٦٪ يستحق الأداء في مايو ٩٥ وتاريخ الاصدار مايو ١٩٧٥ وتم شراء السند في مايو ١٩٨٥ بمبلغ ٩٥٠ جنيه مصرى للسند الواحد - احسب معدل الفائدة السائد في السوق في تاريخ الشراء وعائد الكوبون والعائد الجارى.

السؤال الثانى

تواجه البنوك مشاكل خاصة بتخطيط استخدام الأموال - استعرض أهم المداخل التى يمكن أن تساهم فى تخصيص الاموال التى يحصل عليها البنك - وضح الاجابة بالرسوم.

السؤال الثالث

تكلم فى النقاط الآتية :

١ - الوظائف الرئيسية لبنوك الاستثمار .
٢ - خصائص البنوك الاسلامية .
٣ - استراتيجية التوزيع فى تسويق الخدمات المصرفية .
٤ - خصائص الخدمات المصرفية ومشاكلها التسويقية .
٥ - استراتيجية التنويع فى تسويق الخدمات المصرفية .

التطبيق رقم (٢) :

أجب عن الاسئلة الاتية :

السؤال الأول

استخدم البيانات التالية والخاصة بقوائم المركز المالى للبنوك التجارية فى الاجابة عن الاسئلة علما بأن القيمة بالمليون جنيه .

البيان	السنوات ١٩٨٤	١٩٨٣
١ - الاصول :		
نقدية وذهب	٣٠٩ر٢	٢٣٥
أرصدة لدى البنك المركزى	٤١٣٩ر٣	٣٦٩٢ر١
أصول سائلة اخرى (حوالات وشيكات)	٣١٠ر٢	٢٢١ر٦
أذون الخزانة	——	——
أوراق تجارية مخصومة	٢٤	٦٥ر٢
أوراق مالية واستثمارات	١٢٢٥ر٣	٨٧١ر٣
مستحق على البنوك	٥٧٣٠ر٨	٥١٤٣ر٨
قروض وسلفيات	١٢٣٥٤ر٣	٩٦٠٣ر٩
اصول أخرى (ثابتة)	١٤١١ر٢	١١٩٣
مجموع الاصول والخصوم	٢٥٥٠٤ر٣	٢١١٢٥ر٩
٢ - الخصوم :		
رأس المال المدفوع	٣٧٦ر٥	٣٠٣ر٢
احتياطيات وأرباح مرحلة	٢٠١٨ر٦	١٥٩٢ر٢
شيكات وحوالات ... مستحقة الدفع	١٨٢ر٤	٢٠٦ر٤
مبالغ مقترضة من البنك المركزى	١٢١ر١	٤٥ر٦
مجموع الودائع	١٦٢٨٧ر٠	١٣٦٨٣ر٢
خصوم أخرى	٢٥٤٢ر٢	٢٣٥٩ر٢
مجموع الخصوم وأموال الملكية	٢٥٥٠٤ر٣	٢١١٢٥ر٩
التزامات عرضية	١٩٤٩٥ر٧	١٩٤٩٥ر٧

المطلوب :

١ - تحديد مفهوم التحليل الرأسي والأفقي للقوائم المالية مستعينا بالبيانات السابقة .

٢ - حلل مصادر واستخدامات الأموال للبنوك التجارية خلال هذه الفترة

٣ - احسب قيم النسب التالية مع توضيح مدلول كل نسبة .

أ - معدل الالتزامات العرضية .

ب - معدل الأصول الخطرة .

ج - معدل قدرة البنك على رد الودائع

د - معدل توظيف الموارد

السؤال الثاني

يتفاوت الهيكل التنظيمي فيما بين البنوك التجارية وفقا لمجموعة من المتغيرات والتي من أهمها المتغيرات البيئية - وضح ذلك مبينا أثرها على البنود التالية :

١ - الهيكل التنظيمي للبنك مستعينا بالرسوم التوضيحية

٢ - تجميع الانشطة فى وحدات ادارية والمتغيرات أو العوامل المؤثرة خاصة عند تصميم الهيكل التنظيمي .

٣ - نطاق الاشراف وأنواعه وخصائصه .

السؤال الثالث

أجب عن النقاط الاتية :

١ - هيكل الموارد فى البنوك الاسلامية وانواع الودائع بها .

٢ - هيكل الجهاز المصرفي المصرى فى الوقت الحاضر .

٣ - استخدم البيانات الآتية فى تحديد الجزء الثابت والمتقلب مع استكمال الناقص منها وبين علاقة ذلك بتوظيف وإستثمار الأموال علما بأن القيمة بالمليون جنيه .

السنة	الودائع الجارية
١٩٧٩	١٥٠٠
٨٠	٣٠٠
٨١	٦٠٠
٨٢	٥٠٠
٨٣	٤٠٠
٨٤	٥٠٠
٨٥	؟
٨٦	؟

٤ - مكونات الأصول فى البنك التجارى

التطبيق رقم (٣) .

السؤال الاول

البيانات التالية خاصة بقائمة المركز المالى المجمعة للبنوك التجارية علما بان القيم المدونة بالمليون جنيه . إقرأ القائمة بدقة ثم اجب عن الاسئلة الواردة فى نهايتها :

١ - الأصول :

البند		القيمة
نقدية بالبنوك وذهب		٤ر٣٠٠
ارصدة لدى البنك المركزى		٩ر٢٩٢٥
اصول سائلة اخرى (حوالات وشيكات . .)		٣ر٢٢٠
اذون الخزانة		....
اوراق تجارية مخصومة		٦ر٤١
اوراق مالية واستثمارات		٣ر٨٠٤
مستحق على البنوك		٤ر٤٧٣٩
قروض وسلفيات		٧ر٩٤٣١
اصول اخرى (ثابتة)		١ر١١٥٥
مجموع الاصول والخصوم		٧ر١٩٦١٨

٢ - الخصوم :

البند		القيمة
رأس المال المدفوع		٦ر٢٩٢
احتياطيات وارباح مرحلة		١٣٧١
شيكات وحوالات . . مستحقة الدفع		١٤٩
مستحق للبنوك		٤ر٣٢٠٣
مبالغ مقترضة من البنك المركزى		٥ر٨٥
الودائع		٧ر١٢١٩٥
جارية	٢ر٣٣٣٥	
لأجل وتوفير	٥ر٨٨٦٠	
خصوم اخرى		٥ر٢٣٢١
التزامات عرضية		٣ر١٠٤٩٤

المطلوب :
تحديد مدلول وقيمة النسب والمعدلات الاتية :

١ ـ نسبة الاحتياطى القانونى .
٢ ـ نسبة السيولـــة .
٣ ـ نسبة الرصيد النقدى .
٤ ـ معدل توظيف الودائع .
٥ ـ معدل رأس المال الحر / الاستثمارات .
٦ ـ معدل رأس المال الحر / الاصول ذات المخاطر .
٧ ـ معدل قياس مساهمة البنوك فى تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة .
٨ ـ قياس قدرة البنوك على رد الودائع .

الـسؤال الثانـى

تعتبر الودائع من اهم مصادر الاموال فى البنوك التجارية ، وضح ذلك مبينا :

١ ـ التصنيفات المختلفة للودائع .
٢ ـ العوامل المؤثرة فى حجم الودائع بالبنوك .
٣ ـ مدخل الاستفادة من التصنيفات السابقة فى تخطيط النشاط المستقبلى للبنك .

الـسؤال الثالث

اجب عن النقاط الاتية :

١ ـ المداخل المختلفة لتخصيص الاموال فى البنك التجارى .
٢ ـ الخصائص الاساسية للبنوك الاسلامية .
٣ ـ استخدم البيانات الاتية فى تحديد السقف الائتمانـى Credit ceiling مبينا مدلول هذا المفهوم ـ علما بان القيم بالمليون جنيه .

السنة	القروض والسلفيات
١٩٧٩	٢٥٠٠
٨٠	٣٠٠٠
٨١	٣٠٠٠
٨٢	٣٥٠٠
٨٣	٣٠٠٠
٨٤	٤٠٠٠
٨٥	٤٥٠٠

٤ ـ اللجان الرئيسية فى بنك تجارى كبير ودور كل منها .

الفصل الثانى عشر

المداخل المختلفة لتخصيص الأموال



يهمنا في هذا الفصل معرفة مفهوم تخصيص الأموال والمداخل المختلفة التي تساعد في تحقيق هذه الغاية وجوانب القصور لكل مدخل .

يقصد بصفة عامة بالتخصيص Asset management ، العملية التي يتم بموجبها توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود الاستخدام المختلفة ، بطريقة تضمن المواءمة بين الإحتياجات من السيولة وتعظيم الربحية او العائد ، أي تخصيص الأموال على بنود النقدية Cash items ، والاستثمارات المالية Security investment والقروض والسلفيات[1] Loans ، والأصول الأخرى Other Assets.

تشكل البنود النقدية الأموال العاملة Working Funds وهي المكونة لعناصر السيولة الرئيسية للبنك [2] ، وتتكون من النقدية بخزينة البنك Vault cash ، والبنود شبه النقدية ذات العوائد البسيطة ، والمستحقات لدى البنوك الأخرى .

ولا شك أن الإجراء المناسب من وجهة نظر تعظيم العائد ، هو توجيه الأموال نحو الأصول[3] التي تعطي عوائد أكبر من غيرها داخل نطاق الخطر الذي تقبلة الإدارة ، ولكن يجب الأخذ في الحسبان متطلبات السيولة ، وقد يسهل ذلك في المنظمات غير المالية ، بينما تصبح هذه أكثر تعقيدا في البنوك التجارية لعدة أسباب :

١ ـ أن النظام المصرفي يتميز بتقنين غالبية عملياته وأنشطته ، كإشتراط

(1) Cotter, Smith, op.cit., p. 90.
(2) Savage D.T.O Money and Bankings, New York, Awiley/ Hamilton publication, 1977, p. 85.
(3) Cotter R., & Smiths., op.cit., p 90

ضرورة توافر حد أدنى من رأس المال قبل ممارسة البنك لعملياته، وتوافر حد أدنى من السيولة بالمقارنة بالودائع، وتحديد حد أقصى لنسبة التوظيف . . . الخ، لذلك تتدخل السلطات النقدية فى الحد أو التوسع فى حجم الإئتمان المصرفى .

٢ - تقوم العلاقة بين البنك وأصحاب الودائع، وطالبى القروض على أساس الثقة المتبادلة، كذلك لا بد من المواءمة بين الودائع وعمليات الإقراض بحيث تتوافر السيولة المناسبة لمقابلة السحب من الودائع، والطلب على القروض والسلفيات .

٣ - الملاك كغيرهم من المستثمرين - يأملون فى معدل عائد مناظر للعائد من الإستثمارات المماثلة من حيث مستوى الخطر، وهذا يفرض على الادارة ضرورة تخصيص الأموال بطريقة تحقق هذه الغاية .

يلاحظ أن الجانب الأكبر من خصوم البنك التجارى - عبارة عن الودائع بأنواعها المختلفة . كالودائع تحت الطلب Demand deposits والتى تدفع عند الطلب، بينما الأنواع الأخرى يتم سحبها وفقا لشروط خاصة تحدد مسبقا، وعادة ما تنظر البنوك التجارية لودائع التوفير Savings deposits على أنها ودائع إدخارية تدفع عند الطلب Payable on demand، لذلك تعمل الادارة على تخصيص الأموال بشكل يضمن مقابلة السحب من الودائع ويشكل هذا المطلب الأول للسيولة .

المطلب الثانى للسيولة - توفير الأموال لمقابلة الإحتياجات من القروض والسلفيات لعملاء البنك والبيئة المحيطة . ويعتبر هذا العنصر (القروض

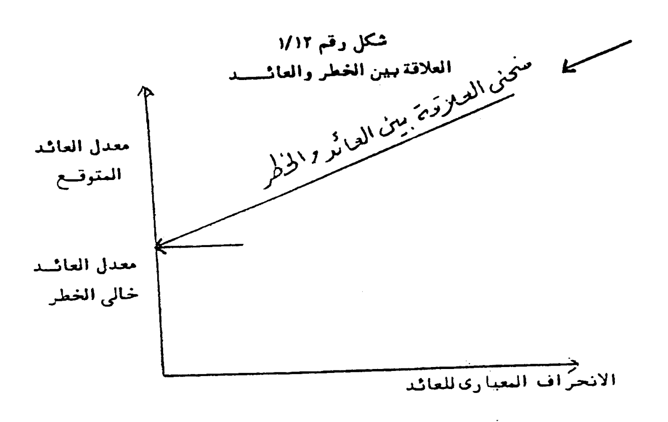
والسلفيات) ـ مصدر الدخل الأساسي للبنك

يشير ما سبق ـ الى أن البنك التجارى بصرف النظر عن الملاك (عــــام، خاص) إنما يهدف إلى تحقيق ربح مناسب فى ظل متطلبات السيولة ودرجـــة ملائمة من المخاطر .

وبصفة عامة لا يحدث توا ؤم تام بين أهداف المودعين والملاك فى اى بنــك أى بين السيولة والربحية وهما من المسائل الحيوية فى عمليات البنك . فقــــد تتعرض إدارة البنك لضغوط من جانب الملاك لتحقيق مزيد من العائد والـــذى يتحقق من خلال التوسع فى القروض والسلفيات ، والاستثمارات المالية طويلـة الأجل ، والتقليل من الأرصدة النقدية العاطلة . ولا شك ان مثل هذا الإجـراء يؤثر على السيولة وإمكانيات البنك فى مقابلة السحب من الودائع والتوظيـــف فى قروض جديدة .

وتقاس المخاطر بصفة عامة فى محفظتى القروض والسلفيات والاستثمارات المالية ، بالتشتت فى العوائد المحتملة . فبالأضافة الى التشتت فى المخاطــــر توجد ايضا مخاطر مترتبة على عدم إمكانية تحصيل بعض القروض والسلفيـات عند تاريخ الاستحقاق ، ويعني هذا ضرورة أن يكون العائد مجزيا بحيــــث يحفز المستثمر على تحمل المخاطر المترتبة على ذلك . ويلاحظ أنه كلمـــــا كانت المخاطر متزايدة كلما كان العائد اكبر ، وهو ما يعنى المقايضـــــة trade off بين الخطر والعائد ، فقد تقاس المخاطر بالانحراف المعيـــــارى للعائد على الاستثمار ، فكلما زاد الانحراف المعيارى زاد العائد لمقابلــــــة هذه المخاطر كما يوضحه الشكل التالى رقم ١/١٢

شكل رقم ١/١٢
العلاقة بين الخطر والعائــد



يوضح الشكل السابق العلاقة بين الخطر والعائد ، وبذلك يقاس مقابـــل الخطر بالفرق بين العائد المتوقع ، ومعدل العائد خالى الخطر ، ويعتبر هــذا أساس تشكيل محفظة الاستثمار للبنك ، وتقدير مستوى الخطر المقبـــول ، ومعدل العائد المتوقع .

وتكمن المشكلة فى إدارة الأصل فى تخصيص وتوزيع الاموال على مجموعات الاصل ، وعلى البنود الفرعية لكل مجموعة بحيث تحقق التنويع والتشكيـــل الأمثل لكل مجموعة كوسيلة لتدنية المخاطر وتحقيق الأهداف المحددة .

المداخل المتنوعة لتخصيص الأموال

توجد ثلاث مداخل مختلفة لتخصيص الأموال على مختلف بنـــود الإستثمارات للبنك التجارى (جانب الأصول) ، ويهدف المواءمة بيـــن

السيولة والربحية - فهذه المداخل مختلفة في مكوناتها وفي أثارها وكل من هذه المداخل له نقائصه .

يسمى المدخل الأول - بمدخل مجموع الأموال The pool of Funds ويتميز هذا المدخل بسهولة تطبيقه وفهمه ، ولكنه يصلح في ظروف الوفرة في الأموال .

المدخل الثاني - يسمى بمدخل التخصيص للأصل The asset al.ocation أو المدخل المعدل لمواجهة النقائص التي ينطوى عليها مدخل مجمع الأموال

المدخل الثالث - مدخل بحوث العمليات أو المدخل الرياضي حيث يمكن استخدام الكمبيوتر للتوصل الى الحل الأنسب

وأيا كان المدخل المستخدم في التخصيص فلا شك أن الإدارة تسعى إلى تعظيم الربحية في ظل القيود الخاصة بالسيولة وفي إطار المخاطر المقبولة في هذا النوع من النشاط (ولا شك انه ينبغي معرفة التكلفة الحدية للأموال ومقارنتها بالعائد الحدى الناتج من الاستثمار في الاصول المولدة للدخل) .

أولا : مدخل مجمع الأموال

The Pool of Funds approach

يحصل البنك على الأموال من عدة مصادر - نذكر منها - الودائع تحت الطلب demand deposits، ودائع التوفير savings deposits، الودائع لأجل Time deposits، رأس المال Capital hunds. (قروض طويلة الأجل، المصادر الداخلية والخارجية للتمويل بالملكية) .

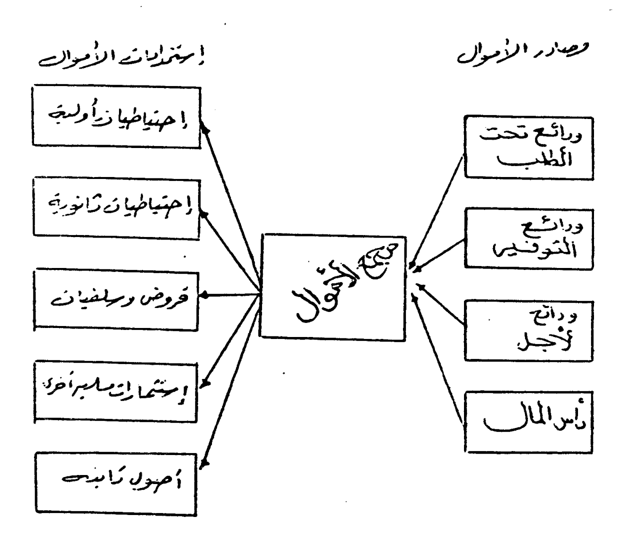
يقوم مدخل مجمع الأموال على فكرة اساسية مؤداها أنه يتم تجميع الأموال التي تم الحصول عليها من مصادرها المتنوعة ، ثم يعاد توزيعها على الأصول الإستثمارية (قروض وسلفيات ، إستثمارات مالية حكومية ، . . . . نقدية) . وبذلك يغفل هذا المدخل مصدر الاموال ونمطه حيث تختلط هذه الاموال المتعددة المصادر داخل بوتقة واحدة ، ثم توزع على الأصول التي تتمشى وسياسات وأهداف البنك ويبرز الشكل رقم ٢/١٢ هذه الفكرة .

يتطلب هذا المدخل من إدارة البنك أن تحدد متطلبات السيولة ، ثم تحدد معدل العائد المطلوب ، وعلى ضوء ذلك يتم توزيع الاموال وتخصيصها على مختلف بنود الأصول للبنك التجارى ، بما يتفق والسيولة والربحية .

يتم توزيع وتخصيص الأموال وفقا لأولويات معينة ، بحيث يمكن مساعدة الإدارة التشغيلية في تحقيق هذه الغاية ، وعلى ضوء هذه الأولويات يمكن المواءمة بين السيولة والربحية ، ويتم ذلك بتحديد نسبة ما يخصص من الأموال الإضافية الى بند الإحتياطيات الأولية ، ثم الاحتياطيات الثانوية ثم بند القروض والسلفيات ، ثم الاستثمارات المالية المولدة للدخل ، أما

شكل رقم ٢/١٢/٢

يبرز أسلوب ونمط تخصيص الأموال وفقاً لمدخل مجمع الأموال



الباب الخامس

تخصيص الأموال على بنود التوظيف للبنك التجارى

ما يتعلق ببند الاستثمارات الثابتة (الأراضي والمباني ... الخ) -فيتم بطريقة مستقلة لأن هذا لا يحدث الا على فترات متباعدة . وتتم الأولويات في التخصيص كما يلي :

١ - الإحتياطيات الأولية : Primary Reserves

تعطى الأولوية بتخصيص نسبة من الأموال لبند الإحتياطيات الأولية ، وتشمل هذه الإحتياطيات الأصول التشغيلية Functional category، والتي لا تظهر كفئة مستقلة بقائمة المركز المالي ورغم ذلك فهي تشكل السيولة للبنك التجاري.

وبصفة عامة فهذه الإحتياطيات تتكون من بنود النقدية والمستحق على البنوك Cash and Due from banks ، والأرصدة لدى البنك المركزي ، ولدى المراسلين ، النقدية بخزينة البنك ، وشيكات تحت التحصيل (تمثل البنود السابقة بنود النقدية او الاصول النامية السيولة) .

يتضح مما سبق ان الإحتياطيات الأولية تشمل الاحتياطي القانوني والأرصدة العاملة Working balances التي تحددها إدارة البنك .

وتحدد نسبة ما يخصص لهذا البند من خلال معرفة المعدل المتوسط للأصول النقدية / الودائع . أو الاصول النقدية / الاصول للبنوك ذات الحجم الواحد.

ولتوضيح هذه الفكرة تعطى الميزانية الإفتراضية التالية للبنوك التجارية في ١٩٨٦/١٢/٣١ كما يبرزها الجدول رقم ١٢/١ ، حيث يتضح منه - أن نسبة هذا البند الى اجمالي الأصول ١٤٪ تقريبا - وهو ما يعني أنه يتم التخصيص

لهذا البند من الأموال الاضافية ما يعادل هذه النسبة للحفاظ على أوضـــــاع السيولة للبنك ، لأغراض الاحتياطيات الأولية .

٢ - الإحتياطيات الثانوية: Secondary Reserves

تمثل هذه الإحتياطيات الأصول غير النقدية والتى تشارك فى القـــوة الإيرادية للبنك Earning power ، حيث تعتبر هذه الأصول أقرب إلــى الاصول السائلة ولكنها تغل عائدا معينا للبنك [1] حيث يمكن تحويلها الــى نقدية فى فترة قصيرة وبأقل خسارة ، وبذلك نجد أن وظيفة هذه الاحتياطيات تعويض العجز فى الإحتياطيات الأولية .

ولا تظهر هذه الإحتياطيات كبند مستقل فى قائمة المركز المالى ولكـــن لها مغزى تشغيلى وتظهر عادة تحت محفظة الإستثمارات المالية خاصة المضمونة من الحكومة والقصيرة الأجل ، وفى بعض بنود القروض والسلفيات . ويتوقــف حجم هذه الإحتياطيات بطريقة غير مباشرة على العوامل ذات التأثيـــــر فى تقلب الودائع والقروض ، ففى حالة التقلب السريع فى الودائع والطلـــب غير المتوقع او المتزايد على القروض فإن الأمر يتطلب حجم أكبر فى هـــذا النوع من الاحتياطيات وقد يحدث العكس فى حالة الثبات والاستقرار لهــذه البنود.

وكما يتبع فى التخصيص للإحتياطيات الأولية - يتم ايضا التخصيـــــص

1- Luckett D.G., Money and banking, New York, McGraw-Hill book, company, 1984, p. 223.

جدول رقم ١٢/١

الميزانية المجمعة الإفتراضية للبنوك التجاريـــــــــة

فـــــى ١٩٨٦/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه)

	القيمـة	٪ مـــــن إجمالى الأصول
١ ـ نقدية وشيكات تحت التحصيل	٧١٦ر١٢٨	٨٢ر١٣
أ ـ عملات تذكارية	١٠٢ر١٠	٠٨ر١
ب ـ احتياطى لدى البنك المركزى	٨٩ر٢٦	٨٩ر١
جـ ـ مستحق على البنوك	٢٧٨ر٣٤	٦٨ر٣
د ـ ارصدة أخرى لدى البنوك التجارية	٧٢٧ر٥	٦٢ر٠
هـ ـ أرصدة لدى البنوك بالخارج	٢٩٦ر٣	٣٥ر٠
و ـ شيكات تحت التحصيل	٤٢٢ر٤٩	٣١ر٥
٢ ـ مجموع الإستثمارات المالية	٠٥٨ر٢١٢	٧٨ر٢٢
أ ـ أذونات خزانة	١٩١ر٦٨	٣٢ر٧
ب ـ أوراق مالية للهيئات والمؤسسات	٨٨٢ر٣٣	٦٤ر٣
جـ ـ أوراق مالية للمحليات	٤٧٢ر١٠١	٩ر١٠
د ـ استثمارات مالية أخـرى	٥١٣ر٨	٩١ر٠
هـ ـ اوراق مالية مضمونة من الحكومة	٨٤١ر٣٨	١٧ر٤
٣ ـ القروض والسلفيات	٩٩٠ر٤٩٦	٢٨ر٥٣
أ ـ قروض بضمان عقارات	٤٤٥ر١٣١	١٢ر١٤
ب ـ قروض لبنوك محلية وأجنبية	١٥٥ر١١	٢ر١
جـ ـ قروض لمنظمات مالية أخرى	٤١٣ر٣٢	٤٨ر٣

بعده/

تابع الميزانية المجمعـــــة (القيمة بالمليون جنيه)

	القيمـــة	٪ مـــن اجمالى الأصول
د ـ قروض لسماسرة أوراق مالية	٥ر٥٢٤	٠ر٥٩
هـ ـ قروض أخـــرى	٣ر٨٣٦	٠ر٤١
و ـ قروض للزراع	١٩ر٠٧١	٢ر٠٥
ز ـ قروض تجارية وصناعية	١٧٨ر٩٩٣	١٩ر٢٢
ح ـ قروض بضمانات شخصية	١٠١ر٨١٦	١٠ر٩٤
ط ـ قروض متنوعـــــة	١٢ر٧٣٦	١ر٣٣
ى ـ اصول أخـــرى	٥٤ر٤٥٣	٥ر٨٥
٤ ـ اجمالى الأصول	٩٣١ر٠٥٧	١٠٠٪

للإحتياطيات الثانوية بتحديد نسبة البنود المكونة لهذه الاحتياطيات بالمقارنة لإجمالي الأصول ، واستخدام هذه النسبة في تحديد حجم ما يخصص لهذه البنود من الأموال الإضافية ، فقد تحدد مثلا الاستثمارات المالية الحكومية التي تستحق خلال ٥ سنوات على الأكثر (أذون الخزانة) كبنود مشكلة للإحتياطيات الثانوية مثلا ثم تنسب هذه الإستثمارات الى إجمالي الأصول لمعرفة نسبتها والتي تستخدم كمؤشر للتخصيص . وكما يتضح من الميزانية المجمعة ان نسبة هذا البند ٧٪ تقريبا .

٣ - محفظة القروض والسلفيات : Loan Portfolis

يحتل هذا البند المركز الثالث من حيث التخصيص وفقا لمدخل مجمع الأموال أى بعد الاحتياطيات الأولية والثانوية ، لذلك فإن الحرية في التخصيص لهذا البند أكبر من البنود السابقة لأغراض الربحية لذلك يلاحظ أن هذا البند يشكل النسبة العظمى من إستثمارات البنك والذى ينطوى في نفس الوقت على درجة أكبر من المخاطر .

٤ - الإستثمارات المالية الأخرى :

يحتل هذه البند المرتبة الرابعة من حيث التخصيص . فالأموال المتبقية بعد التخصيص للبنود السابقة - يتم إستثمارها في الإستثمارات المالية طويلة الأجل ، والهدف من الاستثمار في هذا البند - توليد الدخل وتنميته في المقام الأول - ثم توفير السيولة في الأجل الطويل عند تصفية هذه الإستثمارات عندما يحين اجل استحقاقها .

يتضح مما سبق أن هذا المدخل يزود البنك بالقواعد الأساسية الواجـــب إتباعها لتخصيص الأموال على مختلف مجموعات الأصل وفقا لأولويات معينــــة ولكن يعاب على هذا المدخل أنه لم يعطى مؤشر محدد لتخصيص الأموال علـــى مجموعات الاصل ، ولم يبين كيفية الموا ءمة بين السيولة والربحية ، فقد تركت هذه الجوانب لتقدير الإدارة .

ثانيا : مدخل التخصيص او المدخل المعدل

The Asset-Allocation Approach

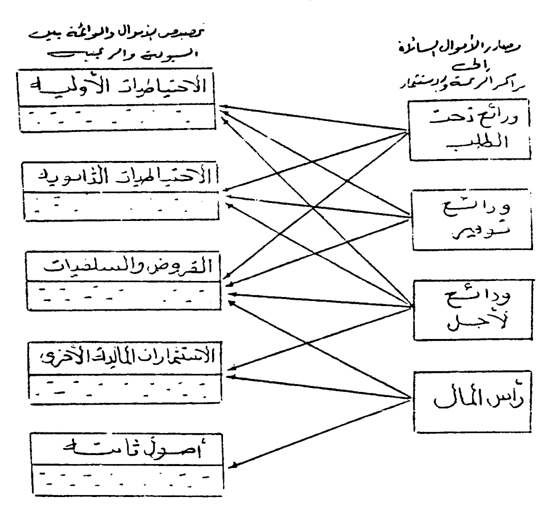
كما سبق أن ذكرنا بأن مدخل مجمع الأموال يهتم بالسيولة ككل ، ولم يربط بين متطلبات السيولة وفقا لكل نوع من الودائع لذلك لم يحدد هذه المتطلبات الا كنسبة اجمالية من الودائع والتي قد تختلف في أهميتها حسب نوع المصدر (ودائع تحت الطلب ، ودائع توفير ، ودائع لأجل ، رأس المال) ـ وقد ترتب على ذلك زيادة حجم السيولة اكثر مما تدعو اليها الحاجة ، وقد اثر ذلك على الربحية خلال الفترة من ١٩٥٠ وحتى ١٩٦ وهي الفترة التي شاع فيها إستخدام هذا المدخل .

لوحظ خلال الفترة المشار اليها سابقا (١٩٥٠/١٩٦٠) ، زيادة الودائع لأجل ، وودائع التوفير ، بصورة اكبر من الودائع تحت الطلب (حيث تتطلب الأخيرة حجم اكبر من السيولة من النوعين الأول والثاني) ، وقد ترتب على تحديد حجم السيولة كنسبة من اجمالي الودائع دون مراعاة متطلبات كل نوع الى زيادة السيولة والتأثير على الربحية . ومن هذا المنطلق برز مدخل التخصيص (المدخل المعدل) كمحاولة للتغلب على النقائض التي ينطوي عليها مدخل مجمع الأموال .

وتشبه هذه العملية بالبنوك داخل البنك الواحد Banks within a bank حيث يتم التخصيص من كل مصدر للأموال على حدة لبنود الاستخدام أو التوظيف المختلفة مع مراعاة الربط بين المصدر وإحتياجات السيولة والتوظيف وهو ما يوضحه الشكل رقم ٣/١٢

شكل رقم ١٢ / ٣

يبرز أسلوب ربط تخصيص الأموال وفقاً لمدخل السوق داخل البنك الواحد



مدخل التخصيص والربط بين المصدر والاستخدام

كما هو واضح ان هذا المدخل يفرق بين الاحتياجات من السيولة والتوظيف وفقا لنوع المصدر لذلك فهو يربط بين درجة التقلب Velocity أو سرعة دوران الأموال للمصدر المعين وحجم السيولة المطلوب ، فالودائع تحت الطلب Démand deposits تستلزم سيولة أكبر بالمقارنة بالودائع لأجل ولتوفير والتى تتميز ايضا بسرعة التقلب وعدم الإستقرار ، لذلك يوجه الجانب الأكبر منها الى الاحتياطيات الأولية ثم الثانوية وما يتبقى بعد ذلك يوجه الى التوظيف فى القروض والسلفيات .

ويلاحظ ايضا وجود مراكز سيولة وربحية داخل البنك الواحد ، توجه اليها الاموال من مصادر متعددة ويتوقف حجم ونسبة المخصص من مصدر معين الى مراكز السيولة والربحية حسب خصائص وطبيعة هذا المصدر وتسمى هذه المراكز فى بعض الأحيان بالبنوك داخل البنك الواحد لان تخصيص الأموال لمركز معين يتم بطريقة مستقلة عن التخصيص للمراكز الأخرى . فكل مصدر فى حد ذاته يشبه بالبنك الذى يستلزم ادارة خاصة به وقد تختلف عما يتبع فى إدارة وتخصيص المصدر الآخر .

بعد عملية التخصيص هذه ، فانه ينبغى وجود سياسة خاصة لإدارة وتخصيص وتشكيل الأموال المتولدة داخل كل مركز .

وكما يلاحظ ان الودائع تحت الطلب تستلزم نسبة سيولة عالية ـ ويتمثل ذلك فى الإحتياطى القانونى ، حيث يعتبر هذا النوع من الودائع الأكثر تقلبا فيتراوح معدل دورانها بين ٣٠ الى ٥٠ مرة فى السنة لذلك يوجه الجانب الأكبر من الأموال المتولدة من هذا المصدر الى الاحتياطيات الاولية ثم

يوظف الجانب الآخر بعد استبعاد متطلبات الاحتياطيات الأولية في الإحتياطيات الثانوية (اذون الخزانة) ثم الجزء اليسير في بند القروض والسلفيات .وكما هو واضح انه لا يوجه أى أموال من هذا البند الى الاستثمار في الإستثمارات المالية الأخرى أو الاصول الثابتة .

تتطلب الودائع لأجل والتوفير سيولة اقل وكما هو واضح يوجه الجانب الأكبر من الأموال المتولدة من هذه البنود الى الاستثمار فى محفظتى القروض والسلفيات ،والإستثمارات المالية الأخرى .

ويلاحظ أيضا أن الاموال المتولدة من رأس المال تتطلب سيولة اقل . لذلك يوجه الجانب الأكبر الى الاصول الثابتة ويوجه المتبقى الى القروض طويلة الأجل والاستثمارات المالية الأخرى بهدف تحسين الربحية .

الميزة الأساسية لهذا المدخل أنه يقلل من الاصول السائلة مقارنة بالمدخل السابق (مدخل مجمع الأموال) وبذلك يوجه المزيد من الأموال الى محفظتى القروض والسلفيات ،والإستثمارات المالية ـ مما يؤدى الى تحسين الربحية .

يرى أنصار هذا المدخل أن تحسين الربحية وفقا لهذا المدخل ترجع الى إستبعاد السيولة الزائدة أى الأكثر مما تدعو اليها الحاجة لمقابلة ودائع التوفير ولأجل ورأس المال بالمقارنة بمدخل مجمع الأموال وتوجيهها إلى الاصول المولدة للدخل .

ويعاب على هذا المدخل أنه يربط التخصيص بين المصدر ومراكز السيولة والربحية وفقا لدرجة التقلب فى كل نوع من أنواع الودائع ، ولكن يلاحظ أنه قد توجد علاقة ضئيلة بين درجة التقلب فى نوع معين من انواع الودائع

والتقلب فى إجمالى الودائع ككل . فمثلا الودائع تحت الطلب قد يبلغ معدل دورانها ٤٠ مرة فأكثر فى السنة ، فقد يتم السحب بشيك معين يسحب على البنك ، وفى نفس الوقت يتم يتم الايداع بشيك اخر مسحوب على بنك آخر .

وأيضا يفترض هذا المدخل أن مصادر الأموال مستقلة عن مجالات الإستخدام والتوظيف وهذا إفتراض غير واقعى . فمن الناحية العملية يحاول البنك جذب ودائع مشروعات الأعمال لأنها تقترض منه ، لذلك يتم الربط بين المصادر ومجالات الإستخدام فى مثل هذه الأحوال .

يعاب على المدخلين السابقين أنهما يركزا على تحديد متطلبات السيولة كمتوسط وليس على أساس المتطلبات من السيولة الحدية اى الاضافية بينما قد يكون المعدل المتوسط لبنود النقدية والأوراق المالية الحكومية/ إجمالى الودائع مناسبا على مستوى البنك ، فقد يكون هذا المعدل ملائما للحكم على مدى ملاءمة السيولة (كفايتها) على مستوى الجهاز المصرفى ، ولكنه لا يبين للإدارة فى البنك التجارى حجم الأموال التى تحت تصرف البنك لمقابلة السحب من الودائع ومتطلبات القروض خلال الأسبوع القادم وتستلزم هذه الجوانب دراسة مستفيضة .

وبصفة عامة ، تعتبر هذه المداخل ادوات مساعدة لمعاونة الإدارة فى إدارة الأصول .

ثالثا : مدخل بحوث العمليات

Operation research (the Management science approach)

يقوم هذا المدخل على استخدام أساليب رياضية متقدمة لدراسة العلاقات المركبة بين مختلف مكونات قائمة المركز المالي وقائمة الدخل كوسيلة للربط بين المصادر والإستخدامات في ظل قيود السيولة وتعظيم الربحية كهدف .

بدأ استخدام مدخل بحوث العمليات في المجال العسكري خلال الحرب العالمية الثانية ، ثم أستخدم بعد ذلك في الصناعة خاصة في جدولة الإنتاج Production scheduling ، تشكيل المواد الأولية ، النقل والتوزيع distribution and transportation الرقابة على المخزون وتشكيله ، التخصيص الأمثل للأموال . . . الخ .

تقوم مداخل التخصيص السابقة (مجمع الأموال ، والمدخل المعدل على استخدام الأساليب العلمية البسيطة في عملية اتخاذ القرارات ، على أساس تحليل العلاقة بين مختلف مجموعات الأصل ومجموعات الخصوم ورأس المال ، فهذه النماذج أو المداخل تهدف الى تخصيص الأموال المتاحة بطريقة تؤدى الى تحقيق عائد مناسب داخل نطاق متطلبات السيولة .

أستخدم بعد ذلك الإساليب العلمية الحديثة كوسيلة للتخصيص الأمثل للأموال في ظل قيود السيولة وحجم الموارد المتاحة ، بهدف تعظيم الربحية وأمكن بعد ذلك إستخدام الكمبيوتر في هذا الشأن .

يتطلب تطبيق مدخل بحوث العمليات ، تحديد دالة الهدف ، وصياغة العلاقات ، بين مختلف عناصر المشكلة ، والمتغيرات المستقلة والتابعة ، وسلوك هذه المتغيرات ومدى خضوعها لسيطرة الإدارة من عدمه ، وبذلك يساعد أسلوب بحوث العمليات فى الإجابة عن الثلاثة جوانب التالية :

ماهى المشكلة ؟ وما البدائل المتاحة لحلها ؟ وما البديل المناسب لحل هذه المشكلة ؟

وتعتبر البرمجة الخطية Linear programming أحد الأساليب التى تستخدمها الإدارة فى هذا الصدد ، ويفيد هذا الأسلوب فى إدارة الموارد والاستخدامات للبنك التجارى فى ظل قيود السيولة وتعظيم الربحية . ولهذا الأسلوب عدة خصائص -حيث يفترض أن الهدف يمكن تحقيقه من خلال المتغيرات التى تخضع لسلطة متخذ القرار ، وبهذا الشكل يساعد فى الوصول إلى حل أمثل واحد فى ظل القيود المفروضة وأيضا نجد أن دالة الهدف مستمرة حيث نجد أن قيم المتغيرات معروفة ومحددة وبذلك نجد أن المتغيرات موجودة بدالة الهدف وبمعادلات القيود أيضا .

دالة الهدف The objective Function

يتطلب أسلوب البرمجة الخطية -تحديد الهدف المطلوب تعظيمه بدقة ، فقد يكون التعظيم عبارة عن تعظيم الربح أو تدنية التكلفة ، وفى مجال إدارة الأصل . فإن الهدف هو تعظيم الدخل الناتج عن الإستثمار فى مختلف بنود التوظيف ويعنى هذا تحديد أسلوب تشكيل الأصول أو بنود التوظيف بطريقة تؤدى فى النهاية الى تعظيم العائد .

وبذلك فإن متغيرات القرار أو البدائل المتاحة هي التوظيف في الأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل بمعدل عائد ٤٪ ، أوراق مالية طويلة الأجل بمعدل ٥٪ ، قروض تجارية مضمونة بمعدل عائد ٦٪، قروض طويلة الأجل لشركات من الدرجة الأولى بمعدل عائد ٧٪ ، قروض شراء سلع معمرة بمعدل عائد ٨٪ ، قروض إستهلاكية بمعدل عائد ١٢٪ ، فهذه المعدلات بعد الضريبة ، فإذا فرض أن المتغير س يمثل المبلغ المتاح لأغراض الإستثمار في مختلف مجموعات الأصل ، ص عبارة عن صافي الدخل المتولد عن هذه الإستثمارات - فإنه يمكن صياغة دالة الهدف كمايلي :

$$ص = ٠٤ر٠ س_{١} + ٠٥ر٠ س_{٢} + ٠٦ر٠ س_{٣} + ٠٧ر٠ س_{٤} + ٠٨ر٠ س_{٥} + ١٢ر٠ س_{٦}$$

يلاحظ من الدالة السابقة أن الهدف هو تعظيم دالة الربح اى قيمة ص ، ويلاحظ من المعادلة السابقة أن تعظيم الربح يعني توجيه الأموال للإستثمار في القروض الإستهلاكية بمعدل عائد ١٢٪ (المتغير $س_{٦}$) . ولكن على البنك ان يخدم مختلف العملاء ومراعاة القيود الخاصة بالسيولة والتي تحددها السلطات النقدية والإئتمانية ، وخبرة الإدارة .

صياغة القيود : Formulation of constraints

يلاحظ وجود عدة قيود قانونية وتنظيمية واجرائية ، كتحديد حجم التوظيف كنسبة معينة من الودائع ، وتحديد نسبة الإحتياطي القانوني والسيولة ، بالإضافة الى قيام الإدارة بتحديد حدود قصوى للمستثمر في بند معين ثم تشكيل المخصص لهذا البند على البنود الفرعية ، وقد يصعب صياغة ذلك

رياضيا فقد يمثل البعض منها قيودا مطلقة واخرى تخضع لسيطرة الإدارة .

فمثلا د ـن النقدية ، والإحتياطي لدى البنك المركزى يشكلا على الاقل الـ ـدنى المقرر من السيولة للبنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزى ويحدد هذا كنسبة من حجم الودائع .

وقد يحدد حجم ما يستثمر فى بند القروض من الدرجة الأولى ، ويمثل هذا كحد أقصى لهذا البند ، وللإدارة سلطة فى ذلك بالتنبؤ بالطلب على هذا النوع من القروض وكذلك الحال بالنسبة لباقى البنود ، فمثلا قد يحدد الحد الأقصى لما يستثمر فى القروض ذات معدل العائد ٧٪ (س ٤) بـ ٥ مليون جنيه وبذلك فإنه نجد أن دالة القيود لهذا المتغير هى : س ٤ ≥ ٥٠٠٠٠٠٠

وبنفس النمط تصاغ دوال القيود للمتغيرات الأخرى . ولا يجب إغفال عنصرى الخطر والسيولة ، والقيود القانونية المتعلقة بذلك .

الحل المستخلص من البرمجة الخطية : The Linear programming solution

يعطى الحل المستخلص من أسلوب البرمجة الخطية ـ الحجم المناسب للإستثمار فى كل مجموعة أصل فى ظل القيود المفروضة ، وبهدف تعظيم الربحية . ويفضل التوصل الى عدة حلول فى ظل إفتراضات معينة ، فمثلا اذا كانت معدلات الفائدة غير مؤكدة ، فإنه من الأنسب معرفة الحلول المثلى فى ظل معدلات الفائدة المتنوعة والربط بين ذلك وتخصيص الأموال على مجموعات الأصل .

الفصل الثالث عشر

تدنية مخاطر الإستثمار فى الأوراق الماليـــــة

هدف الكاتب من هذا الفصل - تعريف القارئ بالمخاطر المترتبة على الإستثمار في محفظة الأوراق المالية خاصة نتيجة تغير أسعار الفائدة أو توقف المدين عن أداء القرض وفوائدة، وتتفاوت هذه المخاطر مع طول مدة القرض، لذلك حاولنا التعرض لهذه الجوانب بشكل موجز مع بيان أسلوب قياس العائد الفعلي الناتج عن الإستثمار في هذا البند وفقا لأسلوب تقريبي ثم أوردنا في النهاية أسلوب أدق لقياس هذا العائد حتى تاريخ الإستحقاق.

العلاقة بين قيمة السندات وأسعار الفائدة :

يجب تذكر ثلاث قواعد أساسية عند تحليل العلاقة بين قيمة السند وأسعار الفائدة [1] نلخصها فيما يلي :

١ - العلاقة عكسية بين قيمة السند والتغير في اسعار الفائدة، أي أن الزيادة في معدل الفائدة يتبعها إنخفاض في قيمة السند الذى سبق إصداره (القائم) والعكس، فإن قيمة السند تتجه للزيادة مع إنخفاض معدل الفائدة في السوق.

٢ - عندما يتساوى الخطر، يتساوى العائد، وفقا لذلك فإن الشركتين المتماثلتين من حيث المديونية، فإن قيمة هذه السندات في لحظة معينة، تتحدد بحيث تعطى عائد متماثل.

٣ - أن قيمة الجنية بعد سنة لا تساوى قيمة الجنيه في الوقت الحاضر. لأن الفرد السوى يفضل تملك الجنيه اليوم بدلا من غدا، وبذلك يمكنه إنفاقه

(1) Savage D T., op.cit., p. 74

اليوم ، أو إقراضة للغير مقابل عائد معين ، أى أن قيمته فى المستقبل أكبر من قيمته فى الوقت الحاضر بما يعادل عائد الاستثمار ، ويعنى هذا أن القيمة الحالية للجنيه الذى يستحق بعد عام مثلا هى اقل من الجنيه فى الوقت الحاضر والتى تتوقف على المدة وسعر الفائدة(معدل الخصم). (بافتراض ثبات القوة الشرائية للنقود).

مثال إيضاحي للقواعد السابقة :

بفرض أن معدل الفائدة السائد فى السوق يساوى ٨٪ ، وأنه تم إقراض مبلغ ١٠٠ جنيه لمدة عام ، وبذلك نجد أن القيمة المستحقة بعد عام من الآن = ١٠٠ + ١٠٠ × ٨٪ = ١٠٨ جنيه

= [أصل القرض + الفوائد على القرض]

إذا كنت بصدد إقتراض مبلغ ١٠٠ جنيه اليوم على وعد سداد نفس المبلغ المقترض بعد عام - فإنك فى هذه الحالة لن تجد من يقرضك هذا المبلغ ... لماذا ؟

يرجع ذلك لوجود عدة مجالات إستثمارية لهذا المبلغ وتعطى عوائد قد تكون متماثلة أو متباينة حسب درجة الخطر ، فقد يفضل الشخص شراء سند يعطى عائد سنوى ١٠٪ ، لذلك فإنه ينبغى تحديد السعر المناسب للسند اليوم والذى يعطى عند تاريخ الإستحقاق (سنة من الآن) قيمة ١٠٠ جنيه ويحقق عائدا مقداره ١٠٪ .

تناظر هذه القيمة الإسمية للسند (The face Value) لتحديد السعر المناسب للسند اليوم . بقسمة القيمة الاسمية عند تاريخ الإستحقاق /(١+ معدل

العائد) ← القيمة الحالية للمبلغ عند تاريخ الإستحقاق وذلك كما يلي :

القيمة الحالية للسند = ١٠٠ جنيه / (١ + ١٠ر٠) = ٩١ر٩٠ جنيه

سعر الشراء الحالي ← القيمة عند تاريخ الاستحقاق ← معدل الخصم.

يتضح من هذا أنك إذا دفعت اليوم ٩١ر٩٠ جنيه مقابل الحصول على ١٠٠ جنيه بعد سنة ـ فإن معدل العائد في هذه الحالة = ١٠ ٪ .

بفرض أن السند المصدر ذو قيمة أسمية عند تاريخ الإستحقاق هي ١٠٠٠ جنيه ومعدل الفائدة السنوي ٥ ٪ ـ وأن تاريخ الاستحقاق بعد ٢١ سنة من الآن . وكما هو واضح أن الكوبون السنوي (الفائدة) = ٥٠ جنيه .

يتضح من هذا أن مشتري السند اليوم يدفع ١٠٠٠ جنيه مقابل الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية عبارة عن ٢١ دفعة سنوية كل منها ٥٠ جنيه ثم القيمة الاسمية للسند عند تاريخ الإستحقاق .

وتوضح التدفقات الداخلة والخارجة كما يلي :

الزمن	الوقت الحاضر	١	٢	٣	٢٠	٢١
التدفقات الخارجة	(١٠٠٠) ← (ثمن شراء السند)	-	-	-	-	-
التدفقات الداخلة		٥٠	٥٠	٥٠	٠٠	٥٠ ١٠٠٠ ← (القيمة عند الإستحقاق)

وبذلك يتضح أن مجموع القيمة الحالية للتدفقات الداخلة وحتى تاريخ الإستحقاق يساوى القيمة الحالية للتدفقات الخارجة وبمعدل خصم ٥ ٪ (معدل الفائدة أو العائد المطلوب) . ونوضح ذلك بالمعادلة الآتية :

$$\text{١٠٠٠ جنيه} = \frac{٥٠}{(١ + ٠٥ر٠)} + \frac{٥٠}{(١ + ٠٥ر٠)^{٢}} + \dots + \frac{٥٠}{(١+٠٥ر٠)^{٢١}} + \frac{١٠٠٠}{(١+٠٥ر٠)^{٢١}}$$

يتضح أيضا من المعادلة أنه يمكن حساب القيمة الحالية لمبلغ ١٠٠٠ جنيه يستحق بعد ٢١ سنة هى ٩٤ر٣٥٨ جنيه - وبناء على ذلك نجد أن قيمة السند فى أى لحظة تساوى مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية الداخلة وحتى تاريخ الإستحقاق (تتمثل التدفقات الداخلة المتوقعة فى الكوبونات السنوية - الفوائد - ، والقيمة عند تاريخ الاستحقاق) .

تفسير سبب التقلب فى قيمة السند السوقية :

يحدث التقلب فى قيمة السند بالزيادة أو الانخفاض عن القيمة الإسمية أو سعر الشراء - لأن السند يصدر بقيمة محددة وبشروط متفق عليها لا تتغير (خاصة سعر الفائدة السنوى) خلال الفترة من تاريخ الإصدار وحتى تاريخ الإستحقاق . فإذا فرض أن قيمة السند الإسمية ١٠٠٠ جنيه ومعدل سعر الفائدة السنوى المبين على وجة السند ٥ ٪ - فإن لحاملة الحق فى تحصيل ٥٠ جنيه سنويا كعائد للسند بصرف النظر عن سعر الفائدة السائد فى السوق وعلى مدى ٢١ سنة .

إذا فرض أن شركة أخرى أصدرت بعد سنة من إصدار القرض السابق - سندات إقتراض مدتها ٢٠ سنة علما بأن الخطر متماثل فى الشركتين وبمعدل

فائدة ٦٪ . وفقا لهذه الشروط فإن شكل التدفقات الداخلة والخارجـــــة للمستثمر فى سندات هذه الشركة كما يلى :

الزمن ←	الوقت الحاضر	١	٢	٢٠
التدفقات الخارجة	(١٠٠٠)			
التدفقات الداخلة		٦٠	٦٠	٦٠ + ١٠٠٠

يلاحظ أنه بعد عام من إصدار قرض الشركة الأولى - أن سندات الشركتين تستحقا بعد ٢٠ سنة ، بينما كوبون سند الشركة الأولى ٥٠ جنيه سنويا مقابـل ٦٠ جنيه كوبون سند الشركة الأخرى . كما هو واضح أن المستثمر يفضـــل الاستثمار فى الشركة الثانية (معدل العائد السنوى ٦٪) بدلا من الاستثمـار فى سندات الشركة الأولى .

يعنى هذا أن قيمة السند للشركة الأولى فى ظل هذه الظروف - يختلـــف عن قيمته الاسمية او سعر الإصدار وذلك لتعويض الإنخفاض فى عائـــدة - وتتحدد هذه القيمة بحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة لسنـــد الشركة الأولى بمعدل خصم ٦٪ (معدل العائد السائد فى سوق المال فى الوقـــت الحاضر) ، وتقرر هذه القيمة بدلالة النموذج التالى :

قيمة السند للشركة الأولى $= \frac{50}{(1 + 0.06)^{1}} + \ldots + \frac{50}{(1 + 0.06)^{20}} + \frac{1000}{(1 + 0.06)^{20}}$

= ٨٨٥٫٣ جنيه

تعنى هذه النتيجة - أنك اذا إشتريت سندا قيمته الإسمية ١٠٠٠ جنيـــه

وكوبونه السنوى ٥٠ جنيه (٥ ٪) بمبلغ ٣ر٨٨٥ جنيه . فإنك فى هذه الحالة تحقق معدل عائد سنوى خلال مدة الإستثمار ٦٪ وليس ٥ ٪ .

وبذلك نجد أن امام حامل سند الشركة الأولى خيارين :

١ـ الإستمرار فى الاحتفاظ بسند هذه الشركة حتى تاريخ الإستحقاق وبذلك يحقق معدل عائد سنوى ٥ ٪ .

٢ ـ بيع هذه السندات قبل حلول أجل الإستحقاق بسعر يتوقف على العلاقة بين معدل العائد الإسمى ومعدل العائد الجارى بالسوق المالية .

العلاقة بين قيمة السند ومدة القرض :

يلاحظ أن درجة التقلب فى سعر السند مرتبطة بمدة القرض أى الفترة المتبقية حتى تاريخ الإستحقاق للسند ، ويعنى هذا أن التغير فى قيمة السند المستحق بعد عام إقل من السند المستحق بعد ٢٠ سنة .

وكما هو ملاحظ من المثال السابق أن قيمة سند الشركة الأولى إنخفض من ١٠٠٠ جنيه الى ٣٠ر٨٨٥ جنيه نتيجة لتغير فى سعر الفائدة السائد فى السوق من ٥ ٪ إلى ٦ ٪ ، ولكن هذه القيمة تصل الى ٥٧ر٩٩٠ جنيه اذا كان السند مستحقا بعد عام فقط نتيجة التغير فى سعر الفائدة من ٥ ٪ إلى ٦ ٪ .

ويعنى ما سبق أن حجم التغير فى قيمة السند يتوقف على المدة المتبقية حتى تاريخ الإستحقاق نتيجة التغير فى معدل الفائدة الجارى بالمقارنة بمعدل الفائدة الأسمى ، ويفسر هذا سبب استثمار البنك لجزء من أمواله فى أذونات الخزانة والاستثمارات المالية قصيرة الأجل لأنها اقل تقلبا فى قيمتها مع التقلب فى أسعار الفائدة بالمقارنة بالإستثمارات المالية

طويلة الاجل وبذلك يمكن للبنك تصفية هذا النوع من الاستثمارات بأقل خسائر ممكنة .

لماذا يلجأ البنك للإستثمار فى الأوراق المالية :

تعتبر الإستثمارات فى الأوراق المالية اقل دخلا بالمقارنة بالتوظيف فى القروض والسلفيات ، ولكن فى فترة إنخفاض الطلب على القروض فإن الاستثمارات المالية هى الأكثر ربحية . ومن أهم الإستثمارات التى تشكل محفظة الأوراق المالية بالبنك ـ البنود التالية :

١ ـ الأوراق المالية الحكومية طويلة ومتوسطة الأجل (مضمونة من حيث القيمة والعائد) .

٢ ـ الأوراق المالية (السندات) التى تصدرها الهيئات والمنظمات الحكومية أو التابعة لها .

٣ ـ الأوراق المالية (السندات) التى تصدرها مجالس المدن والقرى .

المخاطر :

يهمنا معرفة المخاطر المترتبة على الإستثمار فى الأوراق المالية والتى تتلخص فيما يلى :

١ ـ المخاطر الناتجة عن عدم قدرة المقترض سداد أعباء القرض (الإصل وفوائدة) . ويعمل البنك على تدنية هذا النوع من المخاطر لأن صغر رأس المال له تأثير فى عدم قدرة البنك على تحمل هذه المخاطر ، لذلك تعمل الإدارة على تنويع الإستثمارات داخل محفظة الأوراق المالية .

٢ ـ المخاطر الناتجة عن تقلب أسعار الفائدة ، ففي فترات زيادة الطلب على القروض ، يحدث تقلب في أسعار الفائدة مما يعني إنخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية مقارنة بالقيمة التي أشتريت بها . لذلك يفضل شراء هذه السندات في فترة انخفاض أسعار الفائدة وانخفاض الطلب على القروض وبذلك يشترى البنك هذه الاوراق من الأموال الفائضة بعد تلبية القروض خلال هذه الفترة . وعندما يزداد الطلب على القروض وتتجه أسعار الفائدة للإرتفاع فإن قيمة هذا السندات تتجه للإنخفاض ، فيلجأ البنك لبيع هذه الأوراق بخسارة لمقابلة الزيادة في الطلب على القروض وهي الأكثر جاذبية وعائدا .

مدخل قياس العائد حتى تاريخ الإستحقاق :

يرجع الهدف من تملك البنوك للأوراق المالية الحكومية (السندات)، وللمحليات أنها معفاة من الضريبة على القيم المنقولة ، وبذلك فهي تعطي عائدا مناسبا بالإضافة الى قلة المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذا البند .

الأسلوب التقريبي لحساب العائد حتى تاريخ الإستحقاق :

يعطي هذا الأسلوب متوسط العائد السنوي الذي يحصل عليه المستثمر من ذلك السند المصدر [1] حتى تاريخ الإستحقاق ـ ويتم ذلك وفقا للأسلوب التالي :

(1) Savage D T., op cit., p. 82.

العائد حتى تاريخ الإستحقاق = [الفائدة السنوية + (الفرق بين القيمة الاسمية وسعر الشراء ÷ عدد السنوات حتى تاريخ الإستحقاق)] / [(سعر شراء + قيمة السند عند الإستحقاق) / ٢]

مثال :

بفرض أن السند المصدر للشركة ا قيمته الاسمية ١٠٠٠ جنيه والمستحق بعد ٢٠ سنة بمعدل فائدة سنوى ٥ ٪ – قيمته السوقية ٨٨ ١/٢ ٪*، فما هو متوسط معدل العائد حتى تاريخ الإستحقاق لمشترى هذا السند اليوم.

يلاحظ من هذا المثال ما يلي :–

– الكوبون السنوى = ٥ ٪ × ١٠٠٠ = ٥٠ جنيه

– الفرق بين القيمة الاسمية والسعر السوقي للسند اليوم

= ١٠٠٠ – ٨٨٥ = ١١٥ جنيه

– عدد السندات حتى تاريخ الإستحقاق = ٢٠ سنة .

– سعر الشراء للسند = ٨٨٥ جنيه .

– القيمة عند تاريخ الإستحقاق = ١٠٠٠ جنيه .

العائد التقريبى حتى تاريخ الاستحقاق = [٥٠ + (٢٠/١١٥)] / [(٨٨٥ + ١٠٠٠)/٢] = ٥٥ر٧٥ / ٥ر٩٤٢ = ٩١ر٥ ٪

يلاحظ ان هذا الاسلوب يوزع الخصم على سنوات الإستثمار وحتى تاريخ الإستحقاق ولكن ذلك غير دقيق لأن هذا المكسب لا يتحقق فعلا الا فى نهاية المدة . ويعاب ايضا على هذا الأسلوب انه يعتبر مقام النسبة متوسط الاستثمار والذى يساوى [(سعر الشراء + القيمة الاسمية عند تاريخ الإستحقاق) / ٢]

* يلاحظ أن القيمة السوقية للسند تتخذ فى شكل نسبة مئوية من قيمته.

ولكن القيمة عند تاريخ الإستحقاق قد تختلف عن القيمة الاسمية ، فقد يسترد السند بعلاوة عند السداد ، أو يصدر بقيمة اقل من القيمة الاسمية (خصم إصدار) . فكيف يتم حساب معدل العائد الفعلي؟ .

اذا بيع السند مثلا بمبلغ ١٠٤ ٪ ، فإن المشترى فى هذه الحالة يدفع علاوة وهى تمثل الفرق بين القيمة عند الإستحقاق وسعر الشراء ، وبذلك يحسب معدل العائد فى المتوسط حتى تاريخ الإستحقاق كما يلى :

$$\text{معدل العائد حتى تاريخ الاستحقاق} = \frac{\text{٥٠} - (\text{٤٠} / \text{٢٠})}{(\text{١٠٠٠} + \text{١٠٤٠}) / \text{٢}} = \frac{\text{٤٨}}{\text{١٠٢٠}} = \text{٤٫٧١} \%$$

الأسلوب الدقيق لحساب معدل العائد حتى تاريخ الاستحقاق :

يتطلب الأمر وفقا لهذا الأسلوب معرفة المتغيرات الآتية :

١ – قيمة او سعر الاصدار للسند والذى قد يختلف عن قيمته الاسمية .

٢ – معدل الفائدة الإسمي والمبين على وجه السند .

٣ – قيمة السند عند تاريخ الإستحقاق والتى قد تختلف عن القيمة الاسمية .

٤ – مدة القرض أو المدة الباقية حتى تاريخ الإستحقاق .

يمكن بمعرفة هذه المتغيرات التوصل الى معدل العائد الفعلى للسند على مدار سنوات الإستثمار وفقا للنموذج التالى :

$$(\text{١} - \text{خ})\ \text{س} = \sum_{\text{ت} = \text{١}}^{\text{ت}} \frac{\text{ف س}}{(\text{١} + \text{ك})^{\text{ت}}} + \frac{\text{س}\ (\text{١} + \text{ع})}{(\text{١} + \text{ك})^{\text{ن}}}$$

---

(1) Bender R., A., Dumont p.A. Le Financement de L'entreprise, Géneve, éditions médecine et hygiene, 1975, p. 102

حيث :

ف س = الكوبون السنوى = معدل الفائدة × القيمة الاسمية للسند

↓ ↓

ف ٪ س

س (١+ع) = بمعنى قيمة السند عند الإستحقاق ، حيث س ← القيمة الاسمية للسند ، ع ← علاوة السند كنسبة مئوية .

(١ - خ) س = قيمة السند عند الإصدار (سعر الشراء) ، فقد يصدر السند بقيمة اقل من القيمة الاسمية ، كوسيلة لتعويض المستثمر عن إنخفاض سعر الفائدة الإسمى المبين على وجه السند المصدر وسعر الفائدة السائد فى السوق .

ن = عدد السنوات التى تنقضى حتى تاريخ الإستحقاق ← مدة القرض .

ك = معدل العائد الحقيقى على الإستثمار والذى يساوى معدل الخصم الذى يحقق التساوى بين التدفقات الخارجة (سعر شراء السند) ، والتدفقات الداخلة (الفوائد السنوية + القيمة عند تاريخ الإستحقاق) وقد يسمى بمعدل العائد الداخلى .



الجزء الثاني



الجزء الثانـي

تنظيم وادارة البنوك : الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية والبنـــاء التنظيمي والاداري في البنـوك

الدكتور/ عبد الـسلام أبو قحف



مقدمة :

انتهينا في الأجزاء الأولى من عرض وتحليل السياسات والاستراتيجيات المالية في البنوك ، هذا بالاضافة إلى مناقشة الوظائف الرئيسية للبنوك بأنواعها المختلفة . وفي الجزء الحالي ، نتناول تحليلا للجوانب التنظيمية والادارية في البنوك .

ولاشك أن تناول الجوانب التنظيمية والادارية وفقا للمنهج المشار إليه له مبرراته العملية والتي يفرضها واقع الدراسة والعمل في مجال البنوك ، كما أن دراسة الجوانب السابقة لا يفرضها فقط اهمية الربط بين النظرية والتطبيق ، ولكن تفرضها ايضا متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلد نام مثل مصر خاصة أن الدور الذى تلعبه البنوك في الاقتصاد القومي يؤثر وإلى حد كبير على معدلات التنمية وأهدافها المختلفة . ويمكن تأكيد هذا من واقع البيانات والمعلومات التالية (١) :

١. أن مجموع المركز المالي للجهاز المصرفي بلغ ٦٠ مليار جنيه (*) حتى

---

(١) صفحات خاصة عن البنوك ـ ملحق جريدة الأهرام ، ١٩٨٥/١٢/٨ ، ص ١٤ـ١٩ .

(*) يمكن الوقوف على مدى تطور وأهمية هذا الرقم اذا ما قورن بالمركز المالي للجهاز المصرفي في سنوات سابقة . وجدير بالذكر أن مجموع المركز المالي للجهاز المصرفي المشار اليه يزيد عن ضعفي اجمالي الناتج القومي المصرى خلال أعوام ١٩٨٣/٨٢ ، ١٩٨٤/٨٣ .

آخر سبتمبر ١٩٨٥ (بزيادة قدرها ٢ر مليار جنيه عن المركز المالي في ١٩٨٥/٦/٣٠).

٢. بلغت أرصدة ودائع العملاء المتجمعة لدى الجهاز المصرفي نحو ٣ر٤ مليار جنيه .

٣. بلغ عدد وحدات الجهاز المصرفي في العام المالي ١٩٨٥/٨٤ - ١٠١ بنك متنوع النشاطات بين بنوك تجارية واستثمارية وأعمال ومتخصصة عامة وخاصة ومشتركة (هذا باستثناء فروع هذه البنوك المنتشرة في أنحاء الجمهورية) بالاضافة إلى البنك المصري لتنمية الصادرات . ويمكن تحديد الهيكل الحديث للجهاز المصرفي المصري على الوجه التالي (١) :

(أ) البنك المركزي المصري :

ويمثل السلطة النقدية العليا ويتولى وضع ومتابعة وتنفيذ السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية في اطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وطبقا للسياسة العامة للدولة كما يتولى الاشراف والرقابة على البنوك بما يكفل سلامة مراكزها المالية ، بالاضافة لتولي البنك تنفيذ العمليات العائدة للحكومة وادارتها وقيامه بدور بنك البنوك وبنك الاصدار لأوراق النقد المتداول .

(ب) البنوك التجارية :

ويبلغ عددها ٤٣ بنكا منها أربعة بنوك قطاع عام و ٢٢ بنكا تجاريا مشتركا وخاصا و ١٧ بنكا وطنيا للتنمية موزعة على المحافظات .

(جـ) البنوك المتخصصة :

ويبلغ عددها ٢١ بنكا منها ١٨ بنكا زراعيا (البنك الرئيسي للتنمية

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٤ وقد أعد التقرير الخاص بذلك الاستاذ محمد يوسف حبيب .

والائتمان الزراعي ويتبعه ١٧ بنكا زراعيا في المحافظات) . وبنك التنمية الصناعية . وبنكان عقاريان (هما البنك العقاري المصرى والبنك العقاري العربي) .

(د) بنوك الاستثمار والأعمال :

ويبلغ عددها ٣٣ بنكا منها ١١ بنكا مشتركا مسموح لها بالتعامل بالعملة المحلية والعملات الأجنبية (باستثناء البنك العربي الافريقي الدولي الذي يقتصر تعامله على العملات الحرة فقط) و ٢٢ فرعا لبنوك أجنبية (تتعامل بالعملات الحرة فقط) .

(هـ) بنوك غير مسجلة لدى البنك المركزى المصرى :

ويبلغ عددها ثلاثة بنوك هي المصرف العربي الدولي (متعدد الجنسيات ومانيوفاكتشرز هانوفر ترست كومباني (ويعمل في المنطقة الحرة) وبنك ناصر الاجتماعي (جارى اجراءات تسجيله) .

٤ . أما بخصوص المراكز المالية واسهامات هذه البنوك في التنمية ، وكذلك تطور الودائع فيمكن عرضها على النحو الآتى [١] :

ارتفع مجموع المركز المالي للبنك المركزى - الاصدار والعمليات المصرفية من ٠ر١٦ مليار جنيه في آخر يونيه ١٩٨٤ الى ٨ر١٧ مليار جنيه في اخر يونيه ١٩٨٥ ثم الى ٣ر١٨ مليار جنيه اخر اغسطس ١٩٨٥ ، مسجلا معدل نمو قدره ٧ر١١٪ خلال العام المالي ١٩٨٥/٨٤ ، ٩ر٢٠٪ خلال شهرى يوليو وأغسطس ١٩٨٥ ، مقابل ٩ر١١٪ خلال العام المالي ١٩٨٤/٨٣ .

وقد بلغ مجموع المركز المالي الاجمالي للبنوك التجارية ٠ر٣١ مليار جنيه في اخر يونيه ١٩٨٥ ، ٦ر٣١ مليار جنيه في اخر اغسطس ١٩٨٥ بمعدل

(١) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

نمو ٥ر٢١ ٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، و ٨ر١ ٪ خلال شهرى يوليو وأغسطس ١٩٨٥ مقابل ٩ر١٩ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ .

وبالنسبة لبنوك الاستثمار والاعمال فقد بلغ مجموع مركزها المالى الاجمالى ٢ر٦ مليار جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥ ، محققا معدل نمو قدره ٣ر١١ ٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، مقابل ٢ر١٤ ٪ خلال العام المالى السابق .

اما فيما يتعلق بالبنوك المتخصصة فقد سجل مجموع مركزها المالى الأجمالى معدل نمو قدره ١ر١٧ ٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ليصل الى ١ر٣ مليار جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥ مقابل ٩ر٣٦ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ .

وقد سجلت الودائع لدى البنك المركزى معدل نمو قدره ٦ر٩ ٪ خلال علم ١٩٨٥/٨٤ ، و ٠ر٣ ٪ خلال شهرى يوليو واغسطس ١٩٨٥ ، ليصل رصيدها الى ٤ر٩ مليار جنيه فى اخر اغسطس ١٩٨٥ ، مقابل ٣ر١٠ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ .

وزادت الودائع لدى البنوك التجارية بنسبة ٨ر١٨ ٪ خلال عام١٩٨٥/٨٤ ، و٧ر٢ ٪ خلال شهرى يوليو واغسطس ١٩٨٥ ، مقابل ٢ر٢٠ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ ، لتصل الى ٤ر٢٠ مليار جنيه فى اخر اغسطس ١٩٨٥ ، يخص القطاع العائلى ٢ر٥٤ ٪ منها وشركات القطاع العام ٠ر١٩ ٪ وقطاع الاعمال الخاص ٠ر١٥ ٪ .

وارتفعت الودائع لدى بنوك الاستثمار والاعمال بمعدل ٢ر١١ ٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، مقابل ٣ر٢٦ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ ، لتصل الى حوالى ٠ر٢ مليار جنيه (٠ر٥٣ ٪ منها تخص القطاع العائلى) فى اخر يونيه ١٩٨٥ .

أما فيما يتعلق بالبنوك المتخصصة فقد سجلت ودائعها معدل نمو بلغ ٨ر١٣ ٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، مقابل ١ر١٢ ٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ لتبلغ ٦ر٠ مليار جنيه (٧ر٤٥ ٪ منها تخص القطاع العائلى) فى اخر يونيه ١٩٨٥ .

توفير التمويل اللازم للنشاط الاقتصادى :

زادت القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنك المركزى بنسبة ١ر٢٩٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، و ٤ر١٧٪ خلال شهرى يوليو واغسطس ١٩٨٥ لتصل الى ٧ر٣ مليار جنيه فى أخر اغسطس ١٩٨٥ مقابل ٩ر٢١٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ ، كما ارتفعت استثمارات البنك المركزى فى الاوراق المالية الحكومية بمقدار ٤ر١ مليار جنيه بمعدل ٩ر١١٪ ، مقابل ٢ر١ مليار جنيه بمعدل ٧ر١١٪ لتصل جملتها الى ٧ر١٢ مليار جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥.

وزادت القروض والتسهيلات الممنوحة من البنوك التجارية بنسبة ٤ر٢٦٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، و ١ر٢٪ خلال شهرى يوليو وأغسطس ١٩٨٥ ، مقابل ٢ر٣٠٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ ، لتصل جملتها الى ٩ر١٥ مليار جنيه فى اخر اغسطس ١٩٨٥ ، حصل قطاع التجارة على ٢ر٣٧٪ منها . وقطاع الصناعة على ١ر٣٢٪ ، وقطاع الخدمات على ٦ر١٧٪ فى حين اقتصر نصيب قطاع الزراعة على ٥ر٢٪ فقط.

وبالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال فقد زادت القروض والتسهيلات الممنوحة منها بنسبة ٢ر٢٠٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ لتصل الى ٨ر٢ مليار جنيه (تمثل ٥ر٤٥٪ من مجموع المركز المالى) فى اخر يونيه ١٩٨٥ ، وذلك بالمقارنة بمعدل نمو قدره ٥ر٢٨٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ . وقد استأثر قطاع الاعمال الخاص بنحو ٤ر٦٠٪ من جملة هذه القروض فى اخر يونيه ١٩٨٥ .

أما فيما يتعلق بالبنوك المتخصصة فقد زادت القروض والتسهيلات الممنوحة منها بنسب ٧ر٢٣٪ خلال عام ١٩٨٥/٨٤ ، مقابل ٢ر٢٦٪ خلال عام ١٩٨٤/٨٣ ، لتصل الى ٢ر٣ مليار جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥ يحصل قطاع الزراعة على ٨ر٣٩٪ منها وقطاع الخدمات على ٥ر٣٨٪ ، وقطاع الصناعة على ٥ر١٤٪ وقطاع التجارة على ٧ر٠٪ فقط.

وفى مجال مساهمة البنوك العقارية فى حل المشكلة الاسكانية ، زادت القروض الممنوحة من هذه البنوك بمقدار ٢٠٣٫٠ مليون جنيه خلال عام ١٩٨٥/٨٤ لتصل الى ٩٤٠٫٠ مليون جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥ . كذلك قام بنك التنمية الصناعية بتقديم التمويل اللازم للمشروعات الصناعية والحرفية ، اذ تصاعدت القروض المقدمة منه بمقدار ٧٥٫٠ مليون جنيه خلال العام المذكور لتصل الى ٤٤٨٫٠ مليون جنيه فى اخر يونيه ١٩٨٥ ، كما سجلت أرصدة القروض المقدمة من البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى والبنوك التابعة له بالمحافظات زيادة قدرها ١٥٨٫٠ مليون جنيه خلال نفس العام لتصل الى ٨٨٢٫٠ مليون جنيه فى آخر يونيه ١٩٨٥.

وتجدر الاشارة فى هذا الخصوص الى ان استثمارات البنوك (عدا البنك المركزى) فى الاوراق المالية مازالت ضئيلة نسبيا ، حيث اقتصر النصيب النسبى لهذا البند على مجموع المركز المالى الاجمالى على ٤٫٨٪ فى اخر اغسطس ١٩٨٥ بالنسبة للبنوك التجارية ، وعلى ٣٫٢٪ و ١٫٠٪ فى أخر يونيه ١٩٨٥ بالنسبة لبنوك الاستثمار والاعمال والبنوك المتخصصة على الترتيب . ولعل ذلك يؤكد مدى الحاجة الماسة الى خطوات جادة فى المستقبل القريب لانعاش سوق الاوراق المالية بما يتيح للبنوك مرونة استخدام الموارد المتوافرة لديها وتعظيم الاستفادة منها بالنسبة للاقتصاد القومى .

وأخيرا يمكن تلخيص أبرز الاعمال التى يقوم بها الجهاز المصرفى فى مصر كما فى دول العالم الأخرى كالآتى [١]:

(أ) تجميع المدخرات من الافراد والمنشات بحيث يمكن اتاحة الاموال اللازمة لعملية التنمية .

---

(١) لقاء مع دكتور / سلطان ابو علي وزير الاقتصاد السابق حول دور الجهاز المصرفى فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر - المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(ب) اتاحة الاموال اللازمة لقطاع الاعمال وذلك من اجل تمويل الاستثمارات الجديدة والتوسعات الاستثمارية بحيث تعمل على زيادة الطاقات الانتاجية وتنظيم معدل نمو الدخل القومي .

(جـ) تمويل مستلزمات الانتاج الجارية حتى لا تتوقف طاقات العمل .

(د) كما تقوم قطاعات الاستثمار بالبنوك بدراسة المشروعات الاستثمارية والاسهام في اعداد دراسات جدواها الاقتصادية بما يشجع على مزيد من الاستثمار .

(هـ) ان اسهام البنوك في تكوين الشركات والمشروعات الصناعية والزراعية والخدمية يؤدى الى اضفاء الثقة على هذه المشروعات ويطمئن الافراد الى سلامتها ومن ثم يزيد اقبال الافراد على الأنشطة الاستثمارية بدلا من انفاق اموالهم على اغراض الاستهلاك .

(و) ان تمويل البنوك لأنشطة الزراع والصناع والحرفيين والافراد يؤدى الى زيادة الرواج الاقتصادى في البلاد ويدعم قيمتها الاقتصادية والاجتماعية .

(ز) تعتبر البنوك همزة الوصل بين النشاط الاقتصادى داخل مصر وخارجها وبالتالي فهي أداة رئيسية في انجاز مزيد من الصادرات والواردات ويمكن ان تؤدى دورا رئيسيا في تخفيض العجز القائم في ميزان المدفوعات .

(ح) يسهم الجهاز المصرفي اسهاما نشطا في ايجاد التمويل الخارجي للمشروعات بما له من اتصالات واسعة في جميع ارجاء العالم .

٥ - يضاف الى ما سبق أن الجهاز المصرفي يحتوى على آلاف العاملين في كافة المستويات كما ان أى توسع في نشاطاته يؤدى الى خلق المزيد من فرص العمل الجديدة .

وبناء عليه ، يمكن القول بأن النتيجة المباشرة لأى خلل فى البناء التنظيمى والادارى وعمليات إدارة النشاط المصرفى فى البنوك هى انخفاض معـــــدلات التنمية الاقتصادية والإجتماعية فى مصر بصفة عامة .

الفصل الرابع عشر

بعض الاتجاهات الحديثة في مجـــال الخدمة المصرفية

الفصل الرابع عشر

بعض الإتجاهات الحديثة فى مجال الخدمة المصرفية

من واقع البيانات والمعلومات التى عرضت فى مقدمة هذا الجزء يمكن القول بأن الخدمات المصرفية تمثل أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة فى أى دولة. وإذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية كنشاط اقتصادى نجد أنه ينطوى على عدد من الخصائص نذكر منها :

(أ) تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الانشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى بالدولة.

(ب) أن الطلب على الخدمات المصرفية دالة فى درجة التقدم الاقتصادى للدولة. حيث ان الخدمة المصرفية نشاط انتاجى ذا طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة.

(جـ) يرتبط بالخاصية السابقة، خاصية أخرى هى أن العرض من الخدمات المصرفية دالة فى مستوى الرفاهة الاقتصادية فى الدولة وكذلك الخصائص السكانية المختلفة هذا بالاضافة إلى ما تتمتع به الدولة وما تملكه من موارد طبيعية وسياحية بالاضافة إلى علاقاتها السياسية والاقتصادية بدول العالم الأخرى.

(د) أن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار.

(هـ) أن الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أى نشاط انتاجى.

ولا شك ان توافر الخصائص السابقة يعنى ضرورة مواكبة النشاط المصرفى لمتطلبات التطور فى جميع أوجه النشاط الإقتصادى والإجتماعى فى أى دولة

بغض النظر عن طبيعة نظامها الإقتصادى أو فلسفتها السياسية .

ويمكن القول بأختصار ، أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية مرت بالعديد من مراحل التطور ، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الاقراض والايداع فى داخل حدود الدولة المعنية الى قيام البنوك بالدخول فى مجالات الاستثمار وتملكها للكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية ، وكذلك قيامها بتصدير خدماتها الى خارج حدود الدولة وانتشار فروع الكثير من البنوك فى معظم دول العالم ، وظهور البنوك متعددة الجنسيات .... الخ . ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ فى الخدمات المصرفية أو فى صناعة البنوك بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع فى مختلف الأنشطة الاقتصادية فى دول العالم المختلفة . وهذا ما جعل الكثير من الكتاب والممارسين فى صناعة البنوك يرون بأن المشكلة الحقيقية التى تواجه رجال البنوك تكمن فى كيفية ادارة ومواجهة التغير والنمو السريع فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح ، بالاضافة الى التغير والتطور فى سوق الصناعة المصرفية التى اصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة [١].

وبخصوص الاتجاهات الحديثة فى مجال صناعة الخدمات المصرفية (صناعة البنوك) فمن الممكن تلخيصها فى الآتى [٢]:

(١) بتصرف من
Ph. Sadler, Leadership and Motivation", in L. Livy, Management and People in Banking London: The Onstitute of Hankers, 1980

(٢) تم الاستعانة فى هذا الخصوص بالمراجع الآتية :

B.Taylor, The Banking revolution: Corporate Strategies and Organizational change in British Banking" in L. Livy. op.cit, pp. 63-90.

T.F. Cullum, Management Training and Development in Banking, Lioyds Bank Ltd S.Rep. 1981. Reported also in l. Livy op.cit , pp 163-180

أولا التنويع في الأنشطة والخدمات المصرفية .

لقد سبق الذكر بأن الخدمات المصرفية لم تعد الآن تقتصر فقط على عمليات الاقراض والايداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية .

حيث تشير الدلائل العملية إلى تنوع وتعدد الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية . وفي هذا الخصوص يمكن الاشارة إلى الوضع الحالي في كل من المملكة المتحدة ومصر على سبيل المثال وذلك على النحو التالي :

١ - المملكة المتحدة : تتجه معظم - ان لم يكن كل - البنوك في المملكة المتحدة إلى :*

(أ) شراء أو انشاء وادارة شركات صناعية وتجارية وزراعية وخدمية أو المساهمة فيها .

(ب) انشاء العديد من الفروع للبنك الأم Parent Bank التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية (اقراض ، ايداع ، حسابات جارية ، تحويلات نقدية ... الخ) في كل المقاطعات والمدن البريطانية

- الاهرام ، ملحق خاص بالبنوك الألمانية ، ١٩٨٦/١٠/٢٨ ، ص ١٦ - ١٩ .
Financial Times, Spanish Banking: Survey, March 22, 1983
______________, Electronics in Banking: Survey, March 30, 1983.
______________, World Banking: Survey, May, 9, 1983
______________, World Banking Survey No 2, May 16 1983

(*) من أمثلة البنوك التي تقدم هذه الخدمات ناشيونال ويست منيستر National Westminster Bank ، اللويدز Lloyds Bank ، بنك أوف سكوتلاند Bank of Scotland ، رويال بنك أوف سكوتلاند Royal B.S

للأفراد ورجال الأعمال والمنظمات القائمة بمختلف أنشطتها وتبعيتها وجنسياتها .

(جـ) انشاء العديد من الفروع للبنك الأم والتي تتخصص فقط في الأنشطة التجارية التقليدية وأسواق الجملة .

(د) دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحاسبات الآلية ، الاستثمار المشترك ، السمسرة ، وكتابة أو أصدار بوالص التأمين بأنواعها المختلفة (تأمين على الحياة، الممتلكات . . . الخ) .

(هـ) تقدم البنوك الآن الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد . مثل القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الانفاق ، دفع الايجارات ، ومنح بطاقات الائتمان أو الضمان Credit Cards ، وبطاقات الشيكات Cheque Cards وتسهيلات وقروض مالية لكافة خدمات الصيانة والاستبدال الخاصة بالمنازل (الاثاث ، الأجهزة المنزلية) ، بالاضافة لكل ما يتعلق بالاستشارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء والتأمين على السيارات (انظر الملحق في نهاية الفصل) .

(و) تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة (انظر الملحق في نهاية الفصل) .

(ز) تقديم كافة الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية وادارة المشروعات الجديدة في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة . . الخ .

(ح) التعامل في كافة أنواع العملات (البيع والشراء) .

(ط) تقديم كافة الخدمات الخاصة بالكومبيوتر ونظم المعلومات .

(ى) تنظيم وادارة كل ما يتعلق بتقديم وصرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الافراد من الدولة .

(ك) منح الأفراد بطاقات صرف نقدية Cashline Cards من الوحدات الآلية التابعة لفروع البنك في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود (بحيث لا يزيد مبلغ السحب عن ١٠٠ جنيه كل ٢٤ ساعة) . دون التقيد بمواعيد العمل الرسمي في البنوك (انظر الملاحق في نهاية الفصل) ولا يقتصر منح هذه البطاقات على من يملكون حسابات جارية فقط بل ايضا تمنح بطاقات مماثلة لكل من له حساب ايداع . Deposit Account

(ل) عدم اقتصار تقديم القروض للشركات الكبيرة القائمة او تحت الانشاء بل أيضا تقديم القروض للافراد الذين يرغبون في انشاء المنشآت الفردية الصغيرة Small Firms / Small Business والحرفيين في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة .(*)

(م) التعامل في كافة انواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من انشطة .

(ن) تقديم تسهيلات للشركات التجارية التي ترغب في اصدار بطاقات الضمان Credit Cards لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها (انظر ملحق الفصل)

(ش) الاتجار في المواد الخام والسلع المختلفة

٢ ـ مصر : من واقع مقدمة هذا الفصل يلاحظ أن البنوك المصرية بدأت في تقديم بعض الخدمات المصرفية الجديدة في سوق المصارف المصري ويتجلى هذا بصفة خاصة منذ عام ١٩٧٤ أي منذ تبني سياسة الانفتاح

(*) مثل محلات البقالة ، محلات بيع الخضر والفاكهة المطاعم ، مزارع الماشيه والدواجن ، مصانع الحلوى محلات بيع الصحف والمجلات الخ

الاقتصادى حيث فتح الباب أما البنوك الأجنبية ومتعددة الجنسيات لممارسة أنشطتها فى مصر). فبالاضافة إلى الخدمات المصرفية التقليدية تقدم البنوك المصرية والأجنبية فى مصر بالمساهمة فى انشاء المشروعات الاستثمارية فى مختلف مجالات النشاط الاقتصادى، وكذلك انشاء المشروعات الجديدة، واعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الجديدة، وتمويل التجارة، والتحويلات من وإلى المصريين والاجانب بالداخل والخارج. هذا بالاضافة لتقديم اوعية الادخار بمختلف الانواع بمختلف العملات وكذلك تقديم بعض الخدمات الأخرى للافراد مثل دفع اقساط التأمين والايجارات، وادارة أموال المستثمرين، وتلقى الاكتتاب فى الاسهم والسندات للشركات الوطنية والأجنبية.

ويتميز سوق الخدمات المصرفية فى مصر بوجود البنوك التى تتخصص فى تقديم خدمات لأنشطة اقتصادية بعينها مثل البنك العقارى وبنك الائتمان الزراعى وغيرها. والنظام المصرى فى هذا الخصوص يتشابه مع النظام السائد فى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية مثل المانيا الغربية واسبانيا. (*)

وقد حاولت بعض البنوك المصرية الوطنية ادخال نظام / وحدات الخدمة الآلية ومنح بطاقات صرف النقدية Cashline Card للاستفادة من هذه الوحدات وذلك على مستوى محدود جدا، وبخلاف ان هذا النوع من الخدمات لم يتم تعميمه فإنه لم يلق الدعم والتشجيع من قبل البنوك التى قدمتها.

وأخيرا يمكن للقارئ من واقع العرض السابق اكتشاف الفرق بين

(*) انظر ملحق هذا الفصل.

ما تقدمه البنوك المصرية بوضعها الحالي وما تقدمه البنوك في المملكة المتحدة من خدمات مصرفية مختلفة .

ثانيا : التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية :

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكومبيوتر حيث أدى هذا إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك . وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية ، وامكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع البنك المعين في أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعينة دون الحاجة الى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح حساب فيه . كما أن العميل يستطيع معرفة رصيده ، ومجموع وتفاصيل مسحوباته وتواريخها ، والحصول على نقدية في ظرف دقيقة واحدة .

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هي ظهور البنوك الآلية Automated Banks ، وإدخال خدمات الحاسب على الشبابيك بطريقة On Line System كما هو الحال الآن في بنوك أوروبا وأمريكا وكذلك في بعض البنوك الأجنبية في مصر - وبنوك الاستثمار المشترك مثل بنك الاسكندرية الدولي ، والبنك المصرى الخليجي . يضاف الى ما سبق أن بطاقات الضمان وبطاقات صرف النقدية وبطاقات الشيكات ماكانت تصدر إلا في حالة وجود التقدم في استخدام التكنولوجي .

وطبقا لآخر الاحصائيات المتاحة بالمملكة المتحدة في نهاية ١٩٧٦ وجد أن ١٥٪ من إجمالي المعاملات في البنوك تمت من خلال البنوك (الوحدات)

الآلية التابعة لكل فرع من فروع البنوك كما أن معدل نمو هذه المعاملات من هذا النوع يقدر بحوالي ١٤٫١٪ سنويا.(١)

وجدير بالذكر أن خدمات الكومبيوتر لا تقتصر فقط على البنك بل تقدم أيضا إلى الجمهور بالاضافة إلى قيام البنوك بتقديم الاستشارات لكافة الجهات بما في ذلك قيامها ببيع نظم المعلومات الادارية والبرامج الخاصة بالرقابة على المخزون وحسابات الأجور وغيرها.(٢)

ثالثا : النمو عن طريق الاندماج :

لتحقيق هدفي النمو والتوسع تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة الى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقيق تغطية شاملة للبلد المعين، هذا بالاضافة إلى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج الدولة. ويوضح الجدول رقم(١ ــ ١)عينة من البنوك التي اندمجت مع بعضها البعض في المملكة المتحدة .

---

(1) C L C B Statistical Unit, U K 1980

(2) B Taylor The Banking revolution, op.cit , p 68

جدول (٤-١)

بعض حالات الاندماج فى البنوك البريطانية

١٩٦٨/١٢/٣١	الميزانية (×) (بالمليون جنيه)	الفرع	اجمالي عدد العاملين
باركليز	٢ر٩٥٩	٢ر٦٦٠	٣٧٠٠٠
مارتينز	٥٨٠	٧٣٧	٧٩٠٠
باركليز (+)	٢ر٥٣٩	٢ر٣٩٧	٤٤ر٩٠٠
ناشونال بروفنسيال	١ر٣٦٢	١ر٦٣١	٣٠٣٠٠
ويست منيستر	١ر٦٦٢	١ر٤١١	٣٣٤٠٠
ديستركت	٣٦٤	٥٨٩	٥٣٠٠
ناشونال ويست منيستر (+)	٣ر٤١٨	٢ر٦٦١	٤٧٩٠٠
ويليامز (٣٠/٩/١٩٦٨)	١٩٥	٢٨٠	٢٥٠٠
جلن ملز (٣٠/٩/١٩٦٨)	٩٣	٤	١١٠٠
ناشونال بنك (٣٠/٧/١٩٦٨)	٥٧	٣٥	٦٥٠
ويليامز قلدجلن (+) (٣٠/٧/١٩٦٨)	٣٤٥	٣١٩	٤٢٥٠

(×) جنيه استرليني .
(+) الاسم الجديد لجموعة البنوك بعد الاندماج .

المصدر : B. Taylor. Op.cit., p. 69.

رابعا : التدويل : Internationalisation of Business

تتجه البنوك فى الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي غزو او الدخول فى أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم Parent Country. وفى هذا الصدد، تجدر الاشارة إلى أن الأسباب التى قد تكمن وراء تدويل نشاط

البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيرتها الخاصة بغزو الشركات الدولية ومتعددة القوميات لاسواق جديدة أما بالاستثمار المباشر أو الاستثمار غير المباشر ، وكما نجد الآن الشركات متعددة القوميات نجد ايضا البنوك متعددة القوميات Multinational banks

وقد يكون من المفيد ذكر بعض هذه الأسباب - دون تفصيل - وذلك على النحو التالي : (١)

١ . تجنب الخطر - عن طريق تنويع الاسواق - وبصفة خاصة خطر المنافسة وتشبع السوق المحلي ، وكذلك اى اضرابات عمالية تؤثر على النشاط الاقتصادى .

٢ . انخفاض التكاليف (تكاليف العمالة والأرض وبعض مقومات الانتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيرتها في الدولة الأم .

٣ . الاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة Host Countries . وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الحكومة الأم Parent Government .

٤ . الرغبة في التوسع والنمو .

وجدير بالذكر أن هناك عدد من الطرق والاستراتيجيات او الاشكال التي تستطيع البنوك من خلالها الدخول / غزو أسواق جديدة في الخارج . ومن بين هذه الاشكال / الطرق ما يوضحه الشكل (١ - ١) الآتي بعد

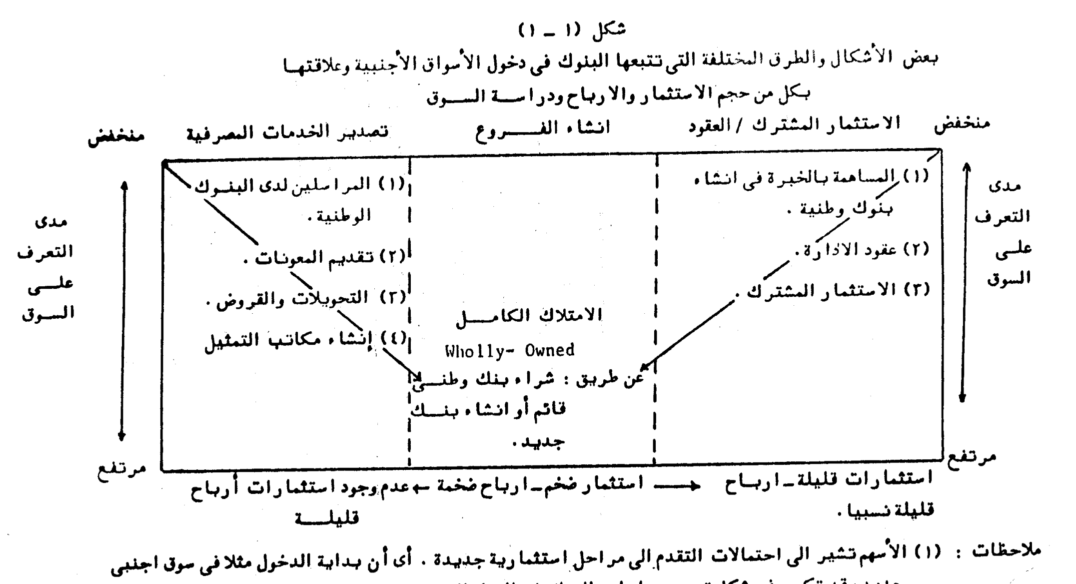
---

(١) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :

Abdelsalam M. Abou-Kakf, Foreign Direct Investment in Developing Countries . An Analysis of the Determinants, Impact, policies and Organisation , Ph.D Thesis, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland, U K , 1985 Vol. I Section . Chap [illegible] and Vol 2, Chapter [illegible]

شكل (١ ـ ١)

بعض الأشكال والطرق المختلفة التى تتبعها البنوك فى دخول الأسواق الأجنبية وعلاقتها بكل من حجم الاستثمار والارباح ودراسة السوق



ملاحظات : (١) الأسهم تشير الى احتمالات التقدم الى مراحل استثمارية جديدة . أى أن بداية الدخول مثلا فى سوق اجنبى جديده قد تكون فى شكل تعيين مراسلين للبنك فى الدولة المضيفة ثم بعد التعرف على طبيعة السوق ومدى استقراره وربحيته قد يفكر البنك فى انشاء فرع له فى هذه الدولة . او قد يفكر البنك قبل انشاء فرع يمتلكه بالكامل أن يدخل بالمشاركة فى الاستثمار مع بنك وطنى .

(٢) كلما زاد حجم الاستثمار زادت الارباح مع بقاء العوامل الأخرى الثابتة .

ويوضح الجدول (١ – ٢) بعض الطرق والأشكال التى دخلت بها عددا من البنوك الأجنبية العاملة فى مصر فى الفترة من ١٩٧٤ حتى الآن . وبصفة عامة تشير الدلائل العملية إلى أن شكل الاستثمار الاكثر تفضيلا للبنوك الأجنبية

جدول (١ – ٢)
طرق وأشكال دخول البنوك الأجنبية السوق المصرى منذ عام ١٩٧٤ (١)

مسلسل	اسم البنك	الجنسية	شكل الاستثمار / طريقة الدخول الى السوق المصرى
(١)	دويتشه بنك	المانى	مكتب تمثيل – بالقاهرة – ٢٢ شارع قصر النيل .
(٢)	دريسدنر بنك	المانى	مكتب تمثيل – القاهرة .
(٣)	بنك أوف اسكوتلاند	بريطانى	مراسل – طرف بنك مصر . (٢)
(٤)	باركليز	بريطانى	فرع باركليز (ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبى .
(٥)	بنك K F W	المانى	معونات وقروض
(٦)	هونج كونج – مصر بنك	مصرى – هونج كونج	استثمار مشترك
(٧)	لويدزبنك	بريطانى	فرع لويدز بنك (ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبى) .

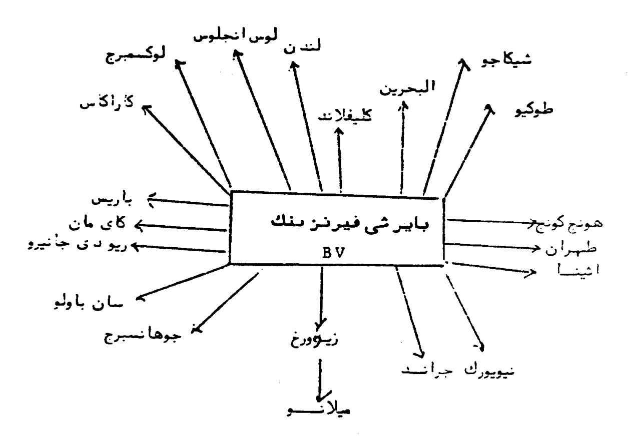
المصدر :

(١) ملحق الأهرام فى ١٩٨٥/١٢/٨ ، ١٩٨٦/١٠/٢٨ .

(٢) Bank of Scotland Annual Report

فى الدول المضيفة هو انشاء فروع مملوكة بالكامل للبنك الأم ويلى هذا الشكل فى الترتيب انشاء البنوك ذات الاستثمار المشترك حيث يساهم كل من المستثمر الأجنبى والوطنى فى رأس المال والادارة معا . ويرجع هذا الى عدد من الأسباب أهمها رغبة المستثمر فى التحكم او الاشتراك فى ادارة نشاطات البنك وعملياته وكذلك تحقيق قدر اكبر من الارباح برغم ما قد يواجهه من أخطار خاصة فى الدول النامية (مثل أخطار التأميم والحروب الأهلية وغيرها) ويوضح شكل (١ ـ ٢) مثالا لعدد الفروع التى يمتلكها احد البنوك الألمانية فى مختلف دول العالم.

شكل (١ ـ ٢) فروع بنك بايرشى



المصدر : Financial Times, May 9, 1983, p. IV.

خامسا : **التطوير التنظيمي والإداري :**

لا شك أن التوسع والتنوع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة وتقديم الخدمات المصرفية (على النحو المذكور سلفا) او في الخارج يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلائم في البناء التنظيمي والاداري للبنوك بالاضافة إلى اساليب ادارة العمليات المصرفية وانجاز الوظائف الإدارية بصفة عامة .

وفي هذا الخصوص يمكن عرض الاتجاهات الحديثة والتغيرات التي حدثت في مجالات التنظيم والادارة في البنوك على النحو الآتي :

(١) اختصاصات الادارة العليا [1] (مجلس الادارة ، رئيس مجلس الادارة، مديري العموم ، الخبراء) . لقد أصبح التركيز الآن على المهام والاختصاصات الآتية :

أ - بالنسبة لاختصاصات ومهام مجلس الادارة . وتتمثل في الجوانب الآتية :

أ/أ تحديد مستويات الربح المرتقبة او المطلوب تحقيقها .

أ/ب تحديد نسب توزيعات الأرباح .

أ/ج تعلية أو زيادة رأس المال .

أ/د زيادة النفقات .

أ/هـ وضع سياسات تنويع الخدمات المصرفية .

أ/و وضع الخطط والسياسات الخاصة بالعمالة في المستويات العليا والدنيا .

---

(١) بتصرف من :
D.V. Weyer, Structural and Organizational Choices in An International Bank". in L.Livy, op.cit., pp 5-27

أ/ز. ادارة السيولة وتحديد طرق مواجهة الأخطار .

أ/ح. وضع السياسات الخاصة بالعلاقات العامة .

أ/ط. وضع سياسات وخطط الاستثمار وغزو الأسواق الأجنبية .

بالنسبة لمهام رئيس مجلس الادارة : ويمكن تلخيصها فى الآتى :

ب/أ. المحافظة على وجود علاقة طيبة بين البنك وأصحاب رأس المال .

ب/ب. اختيار أعضاء مجلس الادارة .

ب/جـ. التأكد من توافر المعلومات الكافية والزمة لقيام أعضاء مجلس الادارة والمديرين بمهامهم .

ب/د. الرقابة على المديرين فى تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة .

ب/هـ. الرقابة الدقيقة على الأنشطة والمهام الخاصة بميدان العمل المصرفى فى البنك .

ب/و. الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية التى يعمل فيها البنك .

أما بخصوص مهام مديرى العموم / المديرين التنفيذيين فقد اصبح التركيز على الآتى :

جـ/أ. القيام بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الادارة .

جـ/ب. التوجيه والاشراف وحل مشكلات العمل داخل الادارة .

جـ/جـ. التنسيق .

جـ/د. الاشراف على تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالادارة والمشاركة فى وضع الخطط والأهداف العامة للبنك .

الاستشاريون / الخبراء فى البنوك :

تقوم البنوك الآن اما بتعيين او الاستعانة بالخبراء فى جميع التخصصات .

ويتلخص دور الخبراء والاستشاريين في البنوك في تقديم النصائح والتوصيات الخاصة بالجوانب الآتية :

د/أ. التمويل ، والاستثمارات الجديدة ، وتعلية رأس المال .

د/ب. حالات الاندماج .

د/جـ. المشكلات الخاصة بالقوى العاملة .

د/د. كل ما يتعلق ببورصة الاوراق المالية وأسواق المال .

د/هـ. تقييم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعمل فيها البنك داخليا وخارجيا .

(٢) **نظام وأسلوب الادارة والتنظيم** [1]. وتتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا الخصوص في الآتي :

أ ـ استخدام نظام الادارة بالأهداف في كل الفروع وكذلك في كل الاقسام والادارات الوظيفية في كل فرع .

ب ـ التدريب المستمر لأعضاء الادارة العليا على الاساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي .

جـ ـ انشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الادارات / الاقسام والفروع ، والتخطيط للدخول في انشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج ، وكذلك البحوث .

د ـ انشاء وحدات ادارية مركزية مساعدة تكون مهمتها مساعدة الادارات الرئيسية الخاصة بالتسويق ، والخدمات الادارية والافراد .

هـ ـ التكوين التنظيمي (انشاء الادارات والأقسام) يعتمد اساسا على تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض سواء في الداخل أو في الخارج .

---

(1) B. Taylor, op.cit., pp. 78-80.

و ـ تطبيق الأسلوب اللامركزى وتفويض السلطة بدرجة كبيرة للفروع فى الداخل والخارج.

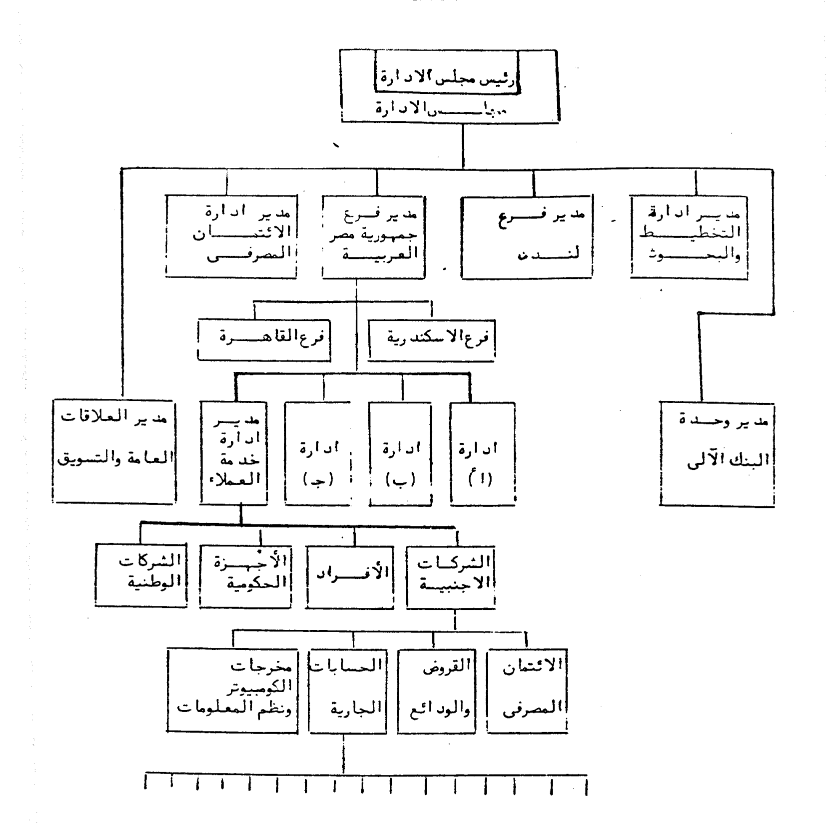
ز ـ معاملة كل فرع من فروع البنك فى الداخل والخارج كمراكز ربحية مستقلة.

ح ـ المرونة الكبيرة فى بناء الهياكل التنظيمية وادارة العمليات المصرفية لاستيعاب اى تغيير (بالاضافة او النقص) فى انشطة وخدمات البنك وكذلك لمواجهة متغيرات السوق ولتحقيق الاستغلال الجيد لجوانب القوة الموجودة سواء فى الناحية المالية أو الكفاءات .... الخ.

ط ـ فصل الأيرادات المحققة من بيع الخدمات الغير مصرفية (مثل تقديم الاستشارات، خدمات نظم المعلومات والكمبيوتر)، وكذلك نفقاتها عن تلك التى ترتبط بالخدمات المصرفية بجميع أنواعها.

ى ـ تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمى : تتجه معظم البنوك الأن إلى بناء هياكلها التنظيمية على أكثر من أساس، فدراسة وتحليل الهيكل التنظيمى لأى من البنوك الحديثة يلاحظ احتوائه على الادارات الوظيفية، والمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة، والعملاء وغيرها من الأسس. أى أن الهيكل التنظيمى الواحد يتم بناءه على اكثر من أساس وذلك على النحو الموضح بالهيكل التنظيمى الافتراضى الموضح فى الشكل رقم (١ ـ ٣) الآتى :

ك ـ اسلوب اختيار اعضاء مجلس ادارة البنك. جرى العرف فى بعض الدول المتقدمة ـ ومنها بريطانيا ـ على استبعاد المديرين التنفيذيين من مجلس الادارة، كما أن مديرى العموم الذين يتركز فى أيديهم


رئيس مجلس الادارة
مجلس الادارة
مدير ادارة التخطيط والبحوث
مدير فرع لندن
مدير فرع جمهورية مصر العربية
مدير ادارة الائتمان المصرفى
فرع الاسكندرية
فرع القاهرة
مدير وحدة البنك الآلى
ادارة (أ)
ادارة (ب)
ادارة (جـ)
مدير ادارة خدمة العملاء
مدير العلاقات العامة والتسويق
الشركات الاجنبية
الأفراد
الأجهزة الحكومية
الشركات الوطنية
الائتمان المصرفى
القروض والودائع
الحسابات الجارية
مخرجات الكومبيوتر ونظم المعلومات

عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالكثير من الانشطة والخدمات المصرفية عادة لا يمثلون فى مجلس الادارة أيضا بصفة مستمرة . ومازال حتى الأن جارى العمل بهذا العرف . وقد دأبت الكثير من البنوك البريطانية ورجال الصناعة والتجارة . وفى الوقت الحالى تقوم البنوك فى بريطانيا بتشكيل مجلس ادارة لكل فرع من الفروع يضم اعضاءا من ذوى المناصب والمراكز الاجتماعية المرموقة فى المدينة / المنطقة التى يقع فيها البنك (١).

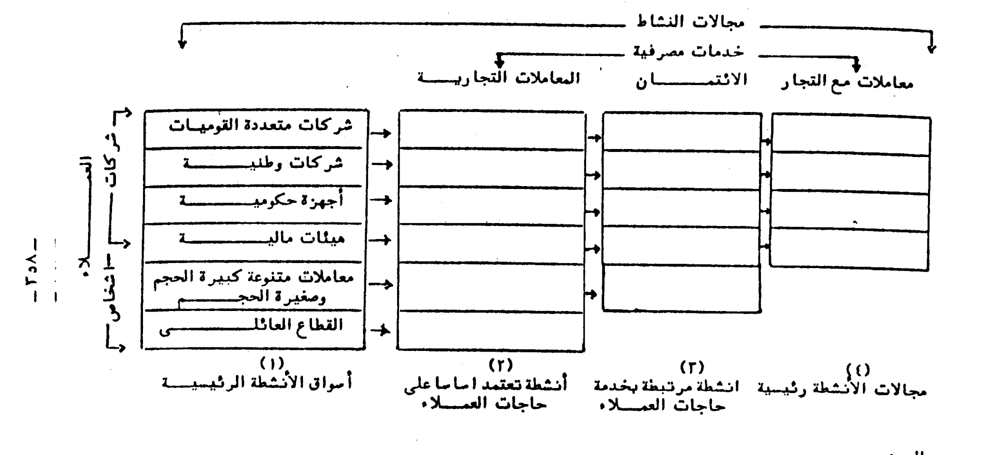
ل - الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات والكومبيوتر والبحوث فى جميع المجالات . ويمكن للفرد ان يدرك هذا من خلال تحليل اى هيكل تنظيمى لاى بنك من البنوك المتقدمة . حيث يلاحظ وجود وحدة لخدمة المعلومات والحسابات الآلية فى البنك .

م - أهتمام البنوك الحديثة بالعلاقات الانسانية فى العمل بدرجة كبيرة جعلها تنشأ إدارة خاصة تسمى "ادارة العلاقات الصناعية ".

وأخيرا بخصوص البنوك متعددة القوميات ، فنجد انها تخطط وتنظم نشاطها وجميع عملياتها الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية على الاساس الدولى والمحلى ولكل القطاعات السوقية (العملاء) المختلفة . وفى هذا المجال يمكن عرض المثال الآتى والموضح فى شكل (١ - ٤) حول الاطار العام لانشطة أحد اكبر البنوك متعددة القوميات ويسمى سيتى كورب

(1) B Taylor, Op cit pp 79-80

شكل (١ – ٤) الاطار العام لانشطة بنك سيتى كورب



المصدر : بتصرف من

J.R. Rudy, Global Planning in Multinational Banking, Columbia Journal of World Business Winter, 1975.

ملحق الفصل الرابع عشر

نموذج يوضح المعلومات الخاصة بمنح القروض الشخصية ، وحساب معدل الفائدة

Amount of Loan Required	6 Months APR 20.2%						12 Months APR 21.6%					
	WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE			WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE		
	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment
£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£
100	5.77	110.77	18.47	5.50	105.50	17.58	11.85	118.55	8.72	11.00	111.00	9.25
200	11.55	221.55	36.93	11.00	211.00	35.17	23.21	234.21	18.52	22.00	222.00	18.50
300	17.33	332.32	55.39	16.50	316.50	52.75	34.78	350.78	29.23	33.00	333.00	27.75
500	28.87	553.87	92.32	27.50	527.50	87.92	57.97	584.97	48.75	55.00	555.00	46.25
800	46.25	887.25	147.88	44.00	844.00	140.67	92.73	935.73	77.98	88.00	888.00	74.00
1000	57.80	1108.80	184.80	55.00	1055.00	175.84	115.83	1168.83	97.41	110.00	1110.00	92.50
1500	86.67	1662.67	277.12	82.50	1582.50	263.75	173.80	1753.80	146.16	165.00	1665.00	138.75
2000	115.55	2216.55	369.42	110.00	2110.00	351.67	231.77	2338.77	194.90	220.00	2220.00	185.00
3000	173.36	3325.36	554.23	165.00	3165.00	527.50	347.60	3507.40	292.30	330.00	3330.00	277.50
4000	231.10	4434.10	739.03	220.00	4220.00	703.34	463.54	4677.54	389.80	440.00	4440.00	370.00
5000	288.97	5542.97	923.83	275.00	5275.00	879.17	579.37	5846.37	487.20	550.00	5550.00	462.50
6000	346.72	6650.72	1108.45	330.00	6330.00	1055.00	695.20	7015.20	584.60	660.00	6660.00	555.00
7000	404.52	7759.52	1293.26	385.00	7385.00	1230.84	811.14	8185.14	682.10	770.00	7770.00	647.50
7500	433.39	8313.39	1385.56	412.50	7912.50	1318.75	869.11	8770.11	730.85	825.00	8325.00	693.75

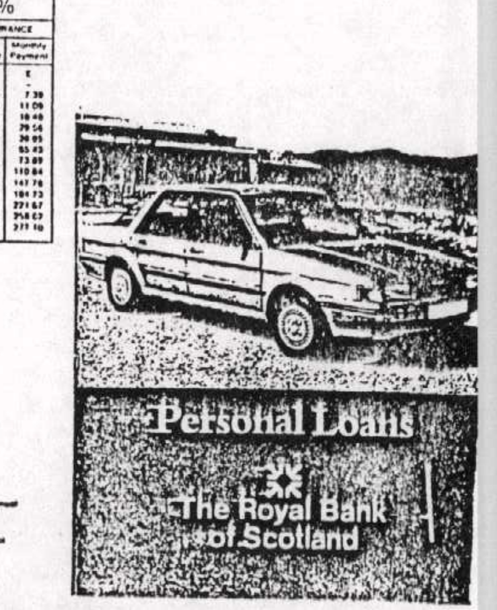
Amount of Loan Required	24 Months 21.7%						36 Months APR 21.4%					
	WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE			WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE		
	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment
£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£
100	23.54	130.54	5.44	22.00	122.00	5.09	-	-	-	-	-	-
200	46.86	258.86	10.63	44.00	244.00	10.17	70.95	285.95	7.95	66.00	266.00	7.39
300	70.40	390.40	16.27	66.00	366.00	15.25	108.50	429.59	11.94	99.00	399.00	11.09
500	117.26	650.26	27.10	110.00	610.00	25.42	177.87	716.87	19.92	165.00	665.00	18.48
800	187.88	1041.88	43.42	176.00	976.00	40.67	284.46	1148.46	31.85	264.00	1064.00	29.56
1000	234.74	1301.74	54.24	220.00	1220.00	50.84	355.41	1432.41	39.79	330.00	1330.00	36.95
1500	357.00	1952.00	81.34	330.00	1830.00	76.29	533.20	2149.20	59.71	495.00	1995.00	55.43
2000	465.48	2603.48	108.48	440.00	2440.00	101.67	710.82	2864.82	79.58	660.00	2660.00	73.89
3000	704.22	3905.22	162.72	660.00	3660.00	152.50	1066.23	4297.23	119.37	990.00	3990.00	110.84
4000	938.96	5206.96	216.96	880.00	4880.00	203.34	1421.64	5729.64	159.16	1330.00	5320.00	147.78
5000	1173.70	6508.70	271.20	1100.00	6100.00	254.17	1777.05	7162.05	198.95	1650.00	6650.00	184.73
6000	1408.44	7810.44	325.44	1320.00	7320.00	305.00	2132.46	8594.46	238.74	1980.00	7980.00	221.67
7000	1643.18	9112.18	379.68	1540.00	8540.00	355.84	2487.87	10026.87	278.53	2310.00	9310.00	258.62
7500	1760.44	9762.44	406.78	1650.00	9150.00	381.26	2665.74	10742.74	298.45	2475.00	9975.00	277.10

Amount of Loan Required	48 Months APR 20.9%						60 Months APR 20.5%					
	WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE			WITH INSURANCE			WITHOUT INSURANCE		
	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment	Total Interest	Total Repayable	Monthly Payment
£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£	£
100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
200	97.60	319.48	6.66	88.00	288.00	6.00	125.95	354.95	5.92	110.00	310.00	5.17
300	146.08	478.08	9.96	132.00	432.00	9.00	188.65	531.65	8.87	165.00	465.00	7.75
500	243.76	797.76	16.62	220.00	720.00	15.00	314.60	886.60	14.78	275.00	775.00	12.92
800	389.04	1275.04	26.56	352.00	1152.00	24.00	502.70	1410.70	23.62	440.00	1240.00	20.67
1000	487.52	1595.52	33.24	440.00	1440.00	30.00	628.65	1771.65	29.53	550.00	1550.00	25.84
1500	731.28	2393.28	49.86	660.00	2160.00	45.00	943.25	2658.25	44.31	825.00	2325.00	38.76
2000	975.04	3191.04	66.48	880.00	2880.00	60.00	1257.30	3543.30	59.06	1100.00	3100.00	51.67
3000	1462.56	4786.56	99.72	1320.00	4320.00	90.00	1885.95	5314.95	88.58	1650.00	4650.00	77.50
4000	1950.08	6382.08	132.96	1760.00	5760.00	120.00	2514.60	7086.60	118.11	2200.00	6200.00	103.34
5000	2437.60	7977.60	166.20	2200.00	7200.00	150.00	3143.25	8858.25	147.64	2750.00	7750.00	129.17
6000	2925.12	9573.12	199.44	2640.00	8640.00	180.00	3771.90	10629.90	177.17	3300.00	9300.00	155.00
7000	3412.64	11168.64	232.68	3080.00	10080.00	210.00	4400.55	12401.55	206.70	3850.00	10850.00	180.84
7500	3656.40	11966.40	249.30	3300.00	10800.00	225.00	4715.15	13288.15	221.48	4125.00	11625.00	193.78

NOTES
1. This table is based on a flat rate of interest of 11% per annum which is the rate ruling at time of printing. (This rate is subject to change without notice.) The annual percentage rate of charge (APR) calculated in accordance with Government legislation, depends on the period of the loan and is shown above.
2. Interest is fixed at the outset and does not alter during the term of the loan.
3. Repayments for loans of intermediate amounts are calculated proportionately. We will be pleased to advise you of the repayments appropriate for any loan not shown on the table.
4. The Bank will normally expect you to meet part of the cost of the [illegible] for which you require the loan.
5. Insurance Companies Act 1974. The Royal Bank of Scotland plc is connected with the Insurers of the Credit Insurance Scheme as defined in the Insurance Companies (Intermediaries) Regulations 1981.

The Royal Bank of Scotland

The Royal Bank of Scotland plc.
Registered Office: 42 St Andrew Square,
Edinburgh EH2 2YE.
Registered in Scotland Number 46419. CHA 3 95



(تابع) نموذج يوضح المعلومات الخاصة بمنح القروض الشخصية ، وحساب معدل الفائدة

How about a Personal Loan?

At this time of year your thoughts may be turning to buying a new car or new furniture. Perhaps you are thinking of booking your summer holiday.

A Royal Bank of Scotland Personal Loan can help with the purchase of these as well as most other personal requirements.

So, whatever you're thinking of buying, we may be able to help.

How much can I borrow?

Provided you're 18 or over you can ask for a loan from £100 to £7,500 in multiples of £10. However, the Bank has certain requirements depending on what you wish to buy. For example, new cars—or used cars up to 3 years old—presently require the borrower to contribute 20% of the total cost and repay the loan over a maximum period of 36 months; used cars between 3 and 5 years old presently require a minimum contribution of 20% and repayment of the loan over a maximum period of 24 months. Purchase of a caravan presently requires a minimum contribution of 10% and repayment of the loan over a maximum period of 48 months. Boats require a minimum contribution of 10% and repayment may be made over a maximum period of 60 months. Consumer goods such as TVs, washing machines, video recorders, freezers and furniture, presently require a minimum contribution of 10% and repayment of the loan over a maximum period of 36 months; purchase of a holiday presently requires a minimum contribution of 20% and repayment of the loan over a maximum period of 12 months.

How do I repay the loan?

Repayment of the loan is made by equal monthly instalments of at least £5 over periods of 6, 12, 18, 24, 30, 36, 48 or 60 months depending on the purpose of the loan.

Loan repayments will be made by Standing Order from your ordinary bank account.

Protecting your loan.

When you take out a loan you commit yourself to paying a fixed sum every month for a certain period. But accidents will happen; or illness; or the loss of your job; even your untimely death.

To cover these circumstances, the Bank has a special life, sickness, accident and unemployment scheme available at competitive terms to borrowers aged under 65 who are attending their normal employment. Under the scheme any outstanding balance, less any arrears, will be cancelled should you die before the loan is repaid. Should you be unable to work due to ill health, accident or being unemployed your monthly repayments will be met, subject to the conditions of the policy. The cost of this insurance cover is added to the loan at the outset thus spreading payment of it over the whole period of the loan. See the table overleaf for details of payments inclusive of insurance. (Should you make a joint application, cover may be taken for either applicant.)

How much will it cost?

With a Royal Bank of Scotland Personal Loan the interest rate will not alter once it has been set at the time your loan is made. So you know from the beginning exactly what you have to repay each month. Check the examples of monthly cost and **Annual Percentage Rate of Charge (APR)** shown in the tables overleaf and see how competitive we are. In addition, as the proceeds of your loan will be paid direct to you, you will be able to shop around and could obtain a discount for paying cash.

If you make early repayment of the whole amount outstanding you will receive a rebate of interest.



How to apply for a loan.

If you wish to apply for a loan, complete the attached coupon and post it to the address given (no stamp required). If you prefer, the staff at your Branch will be pleased to advise you and provide further details.

I/We would like to apply for a Royal Bank of Scotland Personal Loan.
Please also send me details of your credit insurance scheme. ☐
I am/We are over 18.

Signature(s) ____________________

Name(s) Mr/Mrs/Miss ____________________

____

Address ____________________

____________________ Post Code __________

*My/Our account number ____________________ is held at your

____________________ Branch.

*I/We do not have a Royal Bank Account.

PLEASE POST THE COMPLETED COUPON TO THE ROYAL BANK OF SCOTLAND plc, FREEPOST EDINBURGH, EH2 0DG. (no stamp required) *Delete as appropriate

صورة بطاقة الضمان / الائتمان التى تصدرها احدى المحلات التجارية الكبيرة C.& A Canada فـــى المملكة المتحدة وذلك بالتعاون مع بنـــــك أوف اسكوتلانــــد



"Help your budget– with a C&A Budget Account"

C&A offers so much more
more value
more choice
more quality

And with a C&A Budget Account – so much more convenience.

Designed to meet the special needs of our customers, the C&A Budget Account Card can be used at every C&A store in the United Kingdom.

You can apply for a C&A Budget Account, provided you are at least 18 years of age.

The C&A Budget Account helps you to spread the cost of your purchases so conveniently, and is a sensible way to plan your wardrobe.

How to apply

Complete and sign the application form, which is post-paid. If you are married and have no income of your own, your husband/wife should apply and name you as an additional card holder.

You will receive your C&A Budget Account Card, subject to approval, within two weeks.

C&A BUDGET ACCOUNT
is with the Bank of Scotland
CCM Centre, 1 Wester Hailes Centre
Edinburgh EH14 2ST
Telephone: 031 441 6801
through Capital Finance
Credit Card Management Ltd.
P.O. Box 45 Chester CH1 3NW
Telephone: 0244 46106

بطاقة الشروط الخاصة باستخدام بطاقة الضمان السابقة

Postage will be paid by Licensee

Do not affix Postage Stamps if posted in Gt Britain Channel Islands or N Ireland

2

BUSINESS REPLY SERVICE
Licence No: CS 137

CAPITAL FINANCE CREDIT CARD
MANAGEMENT LTD.
P.O. BOX 45
CHESTER
CH1 3NW

PLEASE FOLD ALONG THIS LINE BEFORE SEALING

Conditions of Use

1 Agreement. If your application is accepted a C & A Budget Account will be made available to you subject at all times to these conditions of use

2 Using your card. The Card issued to you may only be used to make purchases from branches of C & A in the United Kingdom. Whenever you make a purchase you will sign a sales voucher. You may not use the Card after the period for which it is issued to be valid or after you have been notified of its cancellation or withdrawal. You must sign the Card immediately upon receipt. The Bank shall not be liable for the refusal [illegible] & A to accept or honour the Card. If requested you must return the Card to the Bank and it may be retained at any time by the Bank or an agent acting on its behalf. At all times the Card is the property of the Company

3 Additional Cardholder. If requested an additional Card will be issued to the person nominated by you (Additional Cardholder). The usage of a Card issued to an Additional Cardholder will be subject at all times to these conditions of use. All purchases made by an Additional Cardholder will be debited to your account. You may cancel an Additional Cardholder's Card at any time by writing to the Bank and returning the additional card

4 Credit Limit. The Bank will grant to you a credit limit upon the issue of the Card. No purchases may be made by either you or an Additional Cardholder which would result in your account exceeding the credit limit. The Bank may at its sole discretion without prior notice revise or withdraw the credit limit

5 Monthly Payment. Each month you will pay to the Bank the agreed monthly payment or the sum notified to you. You may not alter the monthly payment without the Bank's written consent

6 The Account. The Bank will maintain an account in your name and will debit the amounts of all purchases made by you or an Additional Cardholder. Statements of account will periodically be sent to you

7 Interest and other Charges payable by you. Interest will be charged on the daily outstanding balance at the current rate which will be notified to you from time to time and will be debited to your account monthly together with the current charge for each sales voucher that you have signed. Your account will be debited with a charge of [illegible] for each communication sent to you regarding breaches of this agreement. The Bank will deduct from your monthly payment the interest and other charges payable by you which have accrued since the last statement and will credit the remaining amount, if any, against your outstanding balance

8 Interest payable to you. Interest on your daily credit balance will be payable to you at the current rate which will be notified to you from time to time and will be added to your account monthly

9 Closing the account. One month's written notice must be given by you or the Bank if the account is to be closed. However the Bank may close the account without notice

[illegible] any of these conditions of use
[illegible] that you have given in the application form is untrue
c) if you commit an act of bankruptcy
d) if there is any judgement against you which is left unsatisfied for more than seven (7) days

The termination of this agreement will either be by notice in writing to you cancelling the Card and requesting its return, or by refusing to renew the Card

10 Obligations on closure. On the closure of the account the outstanding balance together with interest and charges becomes immediately repayable to the Bank. Interest will continue to be charged until payment is received. You must also immediately return to the Bank the Card issued to you and to any Additional Cardholder. If your account is in credit the Bank will repay any credit balance

11 Loss of Card. If the Card issued to you or an Additional Cardholder is lost or stolen you must immediately notify the [illegible] Centre [illegible] Edinburgh EH[illegible] Telephone [illegible] telephone you must send written confirmation within seven (7) days. Until receipt of such notice you will be liable for any purchases made with the Card but provided you have acted in good faith your liability shall not exceed £30

12 Refund. Where C & A is liable to make to you or to an Additional Cardholder a refund, then a refund voucher must be signed before the Bank will make a credit against your account

13 Alterations. The Bank may vary the rate of interest and other charges or alter any of the conditions of use by giving thirty (30) days prior written notice. If you change your address or your Bank or the Bank Branch you must notify the Bank within 48 hours of the change. All notices will be deemed to have been received 96 hours after posting

14 Disclosure. The Bank at its sole discretion may disclose to the Company or C & A details of your account. The Company is an associated Company of the Bank and is its Agent for all purposes connected with the scheme

15 Insurance. If applicable it is agreed
a) You hereby apply for Card care insurance with the Financial Assurance Company Ltd (the Insurance Company) under policy number [illegible]. A copy of the policy will be sent to you upon acceptance of this application
b) Your account will be debited with the current premium notified to you from time to time. This premium may be varied in accordance with Clause 13
c) The Bank at its sole discretion may disclose to the Insurance Company any information relating to this Agreement and to any account that you may have with the Bank which the Insurance Company require in connection with any claim that you may make under this policy
d) Cover is limited to the applicant who is to be the principal cardholder under this Agreement and does not include an Additional Cardholder

16 Definitions. In this agreement the words "you" and "your" means the applicant whose name the account is held; "Card" means C & A Budget Account Card; [illegible] C & A means C & A [illegible] London [illegible] The Company means Capital Finance Credit Card Management Ltd; The Bank means Bank of Scotland; Account means C & A Budget Account

[illegible]

نموذج طلب البطاقة السابقة

Application to become a customer on a

C & A Budget Account

with the **Bank of Scotland**

Please complete in BLOCK LETTERS and Sign the Declaration

Tick boxes ☑ where applicable.

Budget Accounts are not available to persons under 18 years of age

Branch of C & A where you normally shop

Your details

Surname Mr/Mrs/Miss

First Names

Address

Post code

How long there? years

Address occupied as **Owner** ☐ **Tenant** ☐ **With Parents** ☐

If other accommodation please state

If rented is it? **Furnished** ☐ **Unfurnished** ☐

How long there? years

Telephone numbers Home (STD Code)

Business (STD Code)

Married ☐ **Single** ☐ **Widowed** ☐ **Divorced/Separated** ☐

Date of Birth

No. in household of which are working

Gross Income

Your Income £ **Annual** ☐ **Monthly** ☐ **Weekly** ☐

Spouse's Income £ **Annual** ☐ **Monthly** ☐ **Weekly** ☐

Your Occupation

Occupation For how long? years

Employer's Name and Address

How long with them? years

Previous Occupation

For how long? years

Previous Employers

How long with them? years

For office use only

Bank Details

Bankers Name

Address

Account Number

How long have you banked with them? years

Do you have any of the following?

Access ☐ **Visacard** ☐ **Cheque Guarantee Card** ☐

Diners ☐ **American Express** ☐

Any other credit cards credit agreements give details

Account Details

What regular monthly repayment do you wish to make?

(Minimum £10) £ **(Multiples of £1)**

Method of payment:

Bank Standing Order ☐ **Bank Payment Book** ☐

Additional Cardholder

Spouse's Full Name

Date of Birth

Occupation

Specimen of Spouse's Signature

Card-care Insurance

Signature

Declaration

I hereby apply for a C & A Budget Account with the Governor & Company of the Bank of Scotland. I declare that the above information is correct and agree to be bound by the Conditions of Use overleaf and as may be amended from time to time.

Signature

Date

Standing Order Mandate (Please leave shaded areas blank)

Please pay

Bank	Branch Title	Sorting Code Number
Bank of Scotland	C C M Centre Edinburgh	80-98-77

Frequency	Commencing		
	Day	Month	Year
Monthly			

For the credit of C & A Budget Account No.

and continuing until you receive notice from me in writing and debit my account accordingly

The sum of

Amount in figures	Amount in words

Account to be debited

Bank Account Number

Sorting Code Number

To The Manager

Bank plc

Branch address

Signature

Date

MOISTEN ALONG THIS GUMMED EDGE TO SEAL

PLEASE ENSURE APPLICATION IS COMPLETE

نموذج طلب البطاقة السابقة

Application to become a customer on a

C & A Budget Account

with the **Bank of Scotland**

Post code

Owner [ ] Tenant [ ] With Parents [ ]

Home STD Code

Business STD Code

Single [ ] Widowed [ ] Divorced/Separated [ ]

Date of Birth

Gross Income

Annual [ ] Monthly [ ] Weekly [ ]

Annual [ ] Monthly [ ] Weekly [ ]

Your Occupation

For office use only

Bank Details

Account Number

Access [ ] Visacard [ ] Cheque Guarantee Card [ ]

Diners [ ] American Express [ ]

Account Details

Method of payment

Bank Standing Order [ ] Bank Payment Book [ ]

Additional Cardholder

Date of Birth

Card care Insurance

Signature

Declaration

I hereby apply for a C & A Budget Account with the ... Bank of Scotland ... Conditions of Use ...

Signature

Date

Standing Order Mandate

Bank of Scotland

To The Manager

Branch address

Account to be debited

Bank Account Number

Sorting Code Number

Signature

Date

شروط استخدام بطاقة الضمان صرف النقدية
من البنك الشخصي (الوحدات الآليـــــــة)
التابعة للرويال بنك اوف اسكوتلانـــــــد

Cashline Cards.

Amended Conditions of Use are to be introduced for Cashline Cards and these Conditions are printed below. The principal change relates to the action to be taken when a Card has been lost, stolen or is for any other reason liable to misuse. The amended Conditions of Use will come into effect seven days after you receive this Notice.

Conditions of Use.
If any Card is lost, stolen or is for any other reason liable to misuse, TELEPHONE IMMEDIATELY, and then give written notice to–

The Royal Bank of Scotland plc
Cashline Department
42 St Andrew Square
Edinburgh EH2 2YE
Telephone 031-556 7001 or
01-623 9008 (24 hour numbers)

1 "the Card(s)" means the cashline card(s) issued on the Account, and "Card" means any one of them.

"the Account" means the Account on which the Card(s) are issued.

"Cardholder" means the person to whom a card is issued.

"the Bank" means The Royal Bank of Scotland plc (or Williams & Glyn's Bank plc where the Account is held with them).

"Personal Number" means a Cardholder's Personal Identification Number as notified by the Bank.

Your Responsibilities.

2 The Card(s) will remain the property of the Bank and the Cardholder(s) shall return the Card(s) to the Bank on request.

3 The Card(s) does do not confer any right to overdraw the Account except to the extent of any overdraft to which the Bank may agree. In the case of Cashline Deposit Accounts the Account may not be overdrawn.

4 The Card(s) shall not be used to withdraw more than the daily limit notified to the Cardholder(s).

5 Each Cardholder shall memorise his/her Personal Number and destroy the slip containing it.

6 The Personal Number will not be known to any person other than the Cardholder(s)—even the Bank's employees do not know it.

Each Cardholder undertakes not to disclose his/her Personal Number to any person—even to the police, members or employees of the Bank. If the Personal Number becomes known to any person other than the Cardholder(s) that person will be treated as acting as the agent of the Cardholder(s). Except as provided in condition 8 the Bank does not accept responsibility for the loss of funds as a result of the Personal Number becoming known to any person other than the Cardholder(s).

7 Each Cardholder shall take every possible care to prevent his/her Card being lost, mislaid or stolen, and shall not pass his/her Card to any other person.

8 If any Card is lost, stolen or is for any other reason liable to misuse, immediate oral or written notice of that fact must be given to the Bank at the Cardholder's Branch or at the telephone number and address stated at the beginning of these conditions. Oral notice must be confirmed in writing to the Bank at the Cardholder's Branch or the above address within 7 days for it to be effective. After the Bank receives notice under this condition 8 the holder(s) of the Account will not be liable for any withdrawal by use of the Card to which that notice relates.

9 The Cardholder(s) may terminate this agreement by returning the Card(s) to the Bank (subject to the condition that if the Card(s) is/are returned to the Bank in the post it they must be cut in two).

10 Any holder of the Account may terminate this agreement by written notice to the Bank. Such notification will not be effective until it is received by the Bank.

The Bank's Rights.

11 The Card(s) may be sent by the Bank to any of the Cardholder(s).

12 The Bank is entitled to debit the Account with all amounts withdrawn by use of a Card, and the holders of the Account will be liable accordingly subject to condition 8.

13 If any card is lost, mislaid or stolen or any Personal Number disclosed, or the Bank has reason so to believe, the Bank may advise the police and give them such information as they request.

14 The Bank may terminate this agreement by cancelling the Card(s).

15 Any termination whether under Conditions 9, 10 or 14 will not affect liability for withdrawals prior to the effective time of termination.

16 The Bank has the right at all times to vary these conditions. Any such variation will become effective upon notification to the Cardholder(s) by any reasonable means the Bank considers appropriate.

General.

17 Where a deposit service is available it must be used solely for the purpose of depositing cash (excluding coins) or cheques or similar instruments, and for no other purpose whatsoever. These items must be enclosed in an envelope provided in the Cashline machine for the purpose, together with a paying-in slip specifying the amount enclosed and the account(s) to which it is to be credited. The Bank will endeavour to credit such items to the Cardholder's Account as soon as practical but this may not always take place on the day of lodgement.

18 Items in the process of being applied to the account or cleared may affect the balance available for withdrawal.

The Royal Bank
of Scotland

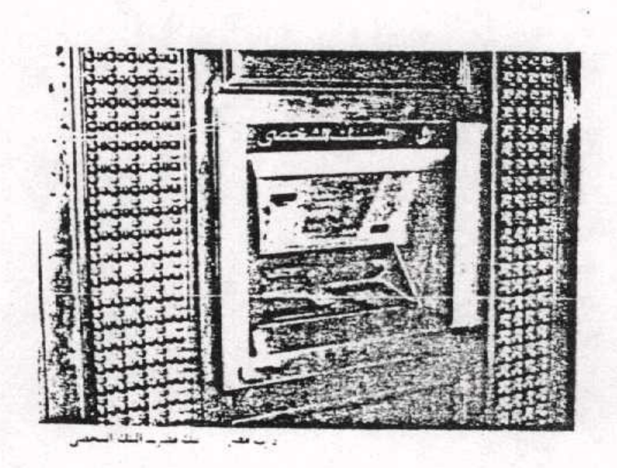
The Royal Bank of Scotland plc.
Registered Office: 42 St. Andrew Square,
Edinburgh EH2 2YE
Registered in Scotland Number 46419

CIJA 3/85

Cashline Conditions of Use.

The Royal Bank
of Scotland

وحدة البنك الآلى / البنك الشخصى



الفصل الخامس عشر

البنـــاء التنظيمـــي والاداري

في البنـــــوك



الفصل الخامس عشر

البناء التنظيمي والإداري في البنوك

لا شك أن طبيعة النشاط الذى تمارسه البنوك على اختلاف أنواعها (التجارية والمتخصصة وبنوك الاستثمار) تختلف في كثير من جوانبها عن طبيعة النشاط الذى تمارسه منظمات الأعمال الأخرى . ومن ثم فإن البناء التنظيمي والتكوين الادارى في البنوك قد يختلف في طبيعته عن نظيره في منظمات الأعمال الصناعية والتجارية .

ويخطئ من يتصور ان المبادئ والأسس العلمية للتكوين التنظيمي والادارى في البنوك تختلف عن تلك المطبقة أو المعمول بها في منظمات الأعمال الصناعية والتجارية . بمعنى آخر انه رغم اختلاف طبيعة النشاط بين كل من البنوك ومنظمات الأعمال الاخرى إلا أن مبادئ التنظيم والادارة وكذلك الوظائف الادارية في هذين النوعين من المنظمات واحدة ، ولا تختلف أيضا بإختلاف المكان ، أو الحجم ، أو الشكل القانوني . . . الخ.

واذا كان اهتمام الكتاب ورجال الأعمال قد اقتصر حتى أوائل ١٩٤٠ على دراسة التنظيمات الرسمية بمعناها وأسس بناءها التقليدى ، فإن التحول الذى حدث بعد الحرب العالمية الثانية نحو دراسة العلاقات غير الرسمية في العمل ، والدوافع ، وأنماط القيادة ، وسلوك الجماعات ، والرضا ، والاثراء الوظيفي وغيرها من جوانب السلوك التنظيمي لا يعنى عدم الاعتراف بواقعية النظرية التقليدية في الادارة . بمعنى أن اسهامات الكلاسيك أمثال تيلور و فايول وابرويك وغيرهم مازالت قائمة حتى الآن ويتم تطبيقها (جزئيا أو كليا ، شعوريا او لا شعوريا) في جميع المنظمات الحديثة بغض النظر عن

طبيعة نشاطها .

وفى هذا الخصوص يشير ليفى "Livy" إلى أن مبادئ النظرية التقليدية الخاصة بالتخطيط والرقابة وممارسة السلطة والمسئولية (مبدأ وحدة الأمر ، والتخصص ، ونطاق الاشراف ، وتساوى السلطة والمسئولية ، وتدرج السلطة من أعلى الى اسفل - الهرمية ، وغيرها من المبادئ الأخرى) يمكن ادراكها فى جميع المنظمات بصفة عامة . ليس هذا فحسب ، ولكن اصبحت هذه المبادئ بمثابة الوصايا أو المرشد والأساس الذى يجب أن تبنى عليه جميع المنظمات.(1)

واذا قبلنا الرأى السابق ، فأن الأمر لا يستلزم الكثير من الجدل حول امكانيات تطبيق نظريات ومبادئ التنظيم والإدارة المتعارف عليها فى البنوك رغم اختلاف طبيعة النشاط فيها عن نظيرة فى المنظمات الصناعية والتجارية . فالواقع يشير الى ان البنك هو بمثابة تنظيم هادف ، كما أنه عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ، فضلا عن هذا فإن التخطيط واتخاذ القرارات ، وبناء السياسات والاستراتيجيات وغيرها من الجوانب المرتبطة بتنفيذ الوظائف الادارية هى دالة فى الكثير من المتغيرات بعضها داخلى (اى داخل البنك) وأخرى خارجية اى ترتبط بالبيئة المحيطة . ومن ثم يمكن القول أيضا ان ما توصلت اليه المدارس المنظمة للفكر الادارى من نتائج تنطبق أيضا على البنوك كمنظمات هادفة .

أما فيما يختص بالوظائف التقليدية للمشروع الصناعى - والتى أشار اليها فايول منذ ما يزيد عن سبعين عاما مضت - فيتوافر نظائر لها فى البنوك

---

(1) B.L. Livy, "The Management of People The role of the Personnel Function and the distinction between Line and Staff responsibilities" in B.L Livy ed Management and People in Banking, London The Institute of Bankers 1980, pp. [illegible]

أيضا [1]. وبمعنى آخر ان وظائف التسويق ، وادارة القوى العاملة ، والتمويل والانتاج والشراء لا تقتصر فقط على المشروعات الصناعية او التجارية . فالبنوك تقوم بممارسة هذه الوظائف كما تستخدم تقريبا نفس الاساليب العلمية اللازمة لتنفيذ هذه الوظائف . فالخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك هى بمثابة صناعة تحتوى على أنشطة البيع والشراء (اى النشاط التجارى) ، كما أن مفهوم الانتاج لم يعد يقتصر فقط على خلق السلع الملموسة بل امتد ايضا ليشمل عملية مزج مكونات الأنتاج لخلق خدمات وتقديم منافع جديدة لاشباع الحاجات المختلفة لجمهور العملاء . ولكى يستطيع البنك تنفيذ هذه الانشطة يستلزم الأمر وجود بعض الانشطة المساعدة التى تؤدى عن طريق ادارات مثل القوى العاملة / إدارة الأفراد وادارة العلاقات العامة وغيرها .

العوامل المؤثرة فى البناء والتكوين التنظيمى فى البنوك

أولا : الأهداف العامة والمخاطر :

تعتبر الأهداف التى يسعى البنك لتحقيقها والمخاطر التى يحاول تجنبها من العوامل المؤثرة فى البناء التنظيمى الخاصة به .

وفى ضوء المقدمة السابقة ، وكذلك ما تم مناقشته فى الأجزاء الاولى من هذا الكتاب يمكن القول بأن البنك كغيره من منظمات الاعمال يسعى الى تحقيق عدد من الأهداف ، كما أنه يواجه العديد من الاخطار أو التهديدات . بالنسبة للأهداف فيمكن تصنيفها وتلخيصها فى الآتى :

---

(١) للتعرف على هذه الوظائف يمكن الرجوع الى اى مرجع فى ادارة الاعمال :
انظر فى ذلك مثلا :
- د. على الشرقاوى ، ادارة الاعمال : مدخل الوظائف والممارسات الادارية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٨٦ ، الفصل الثالث ، ص ٦١ - ٩٧.
- د. جميل توفيق ، ادارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨١.

(١) الأهداف المالية وتتمثل فى الآتى :

(أ) استمرار تحقيق الأرباح .

(ب) تعظيم معدل العائد على الاستثمار .

(جـ) المحافظة على نسبة معقولة من السيولة .

(٢) الأهداف التسويقية وتشمل الآتى :

(أ) زيادة حصته فى السوق ـ سوق الخدمات المصرفية .

(ب) القيادة فى مجال الخدمات المصرفية .

(جـ) المحافظة على (أو تحسين) السمعة على المستوى المحلى والدولى .

(د) الصمود أمام المنافسة .

(٣) الأهداف المرتبطة بالخدمات المصرفية المقدمة (الأهداف الانتاجيـــــة) مثل :

(أ) تحسين الخدمات المصرفية .

(ب) تنويع وتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء .

(جـ) تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية .

(د) تخفيض الوقت الضائع .

(٤) الأهداف الخاصة بالنمو والاستقرار والمحافظة على موارده الماديـــــــة والبشرية وحمايتها .

(٥) الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار وتجنب المخاطر .

(٦) الأهداف الاجتماعية والبيئية مثل تحقيق مستويات مرضية من العوائـــــد (أو الخدمات) لإطراف التعامل الداخلى والخارجى .

أما بخصوص المخاطر فيمكن تلخيصها فى ثلاثة انواع من الأخطار كالآتى :

(أ) حالات عدم التأكد من الناحيتين السياسية والاقتصادية .

(ب) التضخم والكساد.

(جـ) المنافسة .

وبالتالى فإن الآثار التنظيمية لمثل هذه الاهداف أو لكى يستطيع البنك تحقيق الأهداف وتجنب المخاطر سالفة الذكر فإن الأمر قد يستلزم قيام البنك بانشاء ادارات او اقسام لإدارة الأموال والترويج للخدمات المصرفية، والعلاقات العامة ، والاستثمار ، والبحوث ، والتدريب ، وغيرها من الادارات الأخرى . وهذا باختصار يعنى انه كلما تعددت اهداف البنك كان من المتوقع تعدد الأنشطة والادارات أو الاقسام الموجوده فيه .

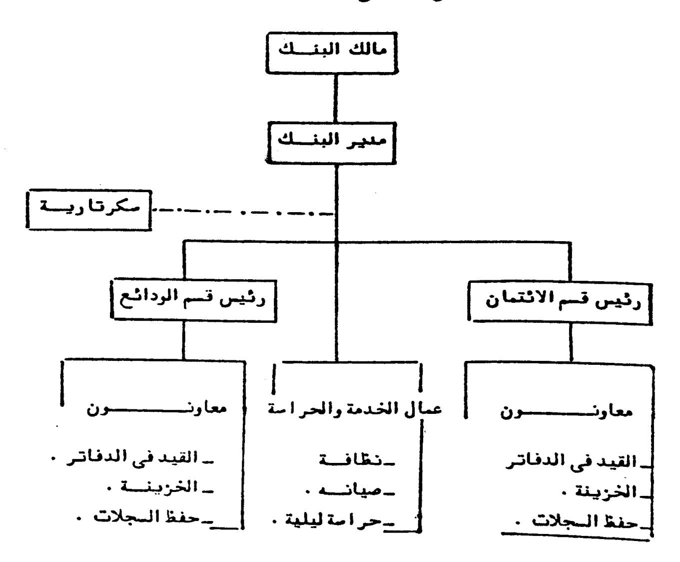
ثانيا : نطاق الأنشطة والخدمات المقدمة :

ترتبط الانشطة بالاهداف ارتباطا وثيقا ، وكما سبق الذكر فإن تعدد الأهداف التى تسعى أى منظمة الى تحقيقها قد يؤدى إلى تعدد وتنوع أنشطتها ومن واقع العرض السابق للاتجاهات الحديثة فى مجال صناعة البنوك أو الخدمات المصرفية – كما هو وارد بالفصل الأول – يمكن القول بأن أنشطة وخدمات البنك الحديث تتصف بالتعدد والتنوع .

وبالتالى فإن الآثار التنظيمية المباشرة لمثل هذا التعدد والتنوع فى الانشطة والخدمات التى يقدمها البنك يكون فى شكل إنشاء ادارات اواقسام تقوم بانجازها (وبصفة خاصة اذا اتصفت هذه الانشطة بكبر الحجم بحيث تبرر عملية القيام بانشاء هذه الادارات أو الأقسام).

فالبنك الذى يقتصر نشاطه او مجال خدماته على الاقراض والايداع فقط من الممكن أن يكون هيكله التنظيمى كما هو موضح فى شكل (٢ ـ ١) حيث يستلزم الامر انشاء ادارة / قسم للائتمان او الاقراض واخرى تكون مهمتها قبول واستلام الودائع وسحبها بالاضافة إلى ما يرتبط بهذين النشاطين من أعمال ادارية ومحاسبية . وبالعكس نجد ان البنك الذى تتنوع انشطته وخدماته تزداد فيه عدد الادارات والأقسام وبالتالي يختلف بناءة وهيكله

شكل (٢ ـ ١)
الهيكل التنظيمى لبنك محدد النشاط



التنظيمي عن البنك محدود النشاط (انظر على سبيل المثال الخريطة الافتراضية السابق عرضها في الفصل الأول) .

ثالثا : التخصص :

يقصد بالتخصص هنا المجالات التي يمارس البنك نشاطه فيها Area of Specialisation . وجدير بالذكر أنه كلما زادت درجة تخصص البنك كلما كان من المتوقع انخفاض عدد الادارات والأقسام فيه . فبنك الائتمان الزراعي تقتصر أنشطته على تقديم الخدمات المصرفية لقطاع الزراعة والزراع ، وكذلك الحال بالنسبة للبنك العقاري وهكذا . أما البنك التجاري فقد يتعامل مع كافة قطاعات النشاط الاقتصادي (صناعي ، زراعي ، تجاري . . . الخ) بالاضافة إلى القطاع العائلي أو الأفراد والهيئات . ومن ثم فإن انخفاض عدد الادارات والأقسام التي يحتويها البنك المتخصص بالمقارنة بالبنك التجاري يعتبر أحد الاثار التنظيمية المترتبة على التخصص .

رابعا : المرونة :

من واقع العرض السابق للاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة والنشاط المصرفي يمكن ادراك مدى التقدم الذى حدث في هذا المجال . ولا شك أن ارتفاع درجة المنافسة بين البنوك في سوق الخدمة المصرفية في الداخل والخارج ، وكذلك التقدم التكنولوجي والتطور والتعدد والتنوع في حاجات العملاء . . . الخ . يستلزم بالضرورة وجود درجة عالية من المرونة في البناء التنظيمي والاداري في البنوك لمواجهة واستيعاب اى تغير يحدث في بيئة الأعمال بصفة عامة وفي الجوانب المذكورة بصفة خاصة .

وجدير بالاشارة الى أن من الآثار التنظيمية التى تترتب على هذا قد تتمثل فى انشاء ادارة لبحوث السوق وادارة أخرى لتخطيط النشاط المصرفى فى الداخل والخارج ، وادارة ثالثة لبحث فرص النشاط المرتقب .... الخ .
ولا جدل فى ان ما ذكر سلفا حول قيام البنوك الحديثة باستحداث ادارات تقوم بأنشطة ذات طبيعة خاصة لم تكن متواجده من قبل ماهو إلا دليل على أن التقدم والتطور وما يستلزمه من مرونة قد يؤثر بصورة مباشرة (او غير مباشرة) على البناء التنظيمى فى البنوك . وهنا يمكن القول بأن النموذج العضوى للتنظيم يعتبر اكثر ملائمة من النموذج الميكانيكى (البيروقراطى) لمواجهة اى تغير يحدث كما أنه اكثر استجابة للفرص غير المتوقعة ويوفر درجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات [1].

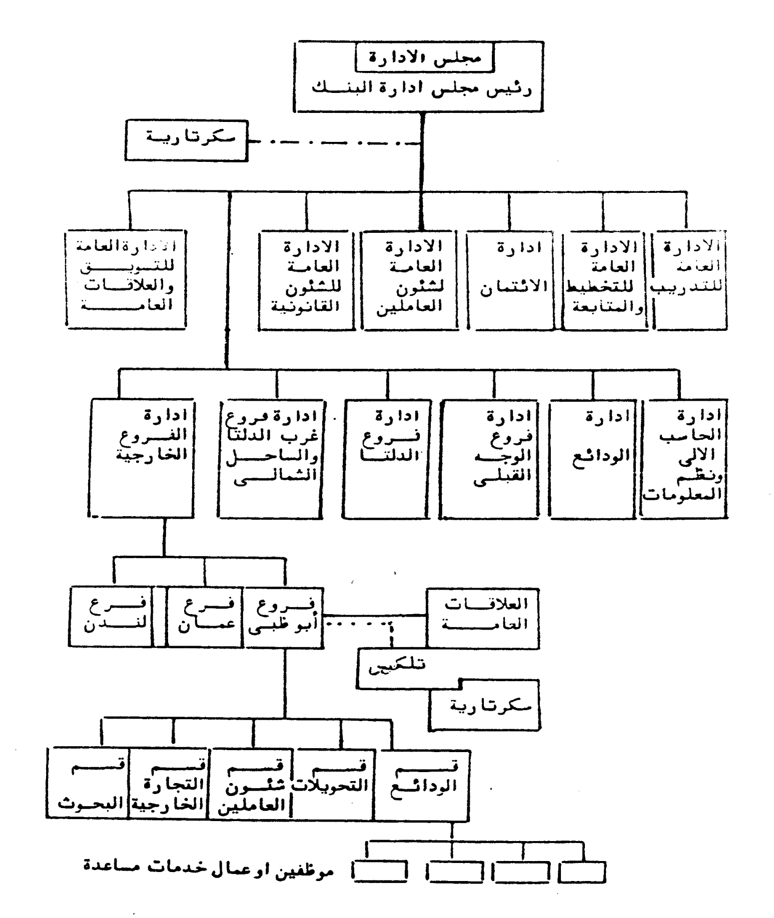
خامسا : الانتشار الاقليمى وتدويل النشاط :

من العرض السابق (فى الفصل الأول والحالى) يمكن القول بأن الانتشار الاقليمى والاتجاه نحو تدويل النشاط قد يترتب عليه الكثير من الآثار التنظيمية . فضخامة الأعباء الادارية وتعقد العلاقات التنظيمية وتعدد المستويات التنظيمية وكذلك عدد الادارات والفروع وزيادة عدد العاملين فى البنك كلها تعتبر أثارا تنظيمية تنشأ اساسا من تعدد فروع البنك سواء فى الداخل أو الخارج . ويمكن فى هذا الخصوص مقارنة الهيكل التنظيمى الافتراضى الموضح فى شكل (٢ – ١) بالهيكل الافتراضى الآتى (شكل رقم (٢ – ٢) للتعرف

١ – لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :
سيد الهوارى ، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ ، ص ٢٣٩ – ٢٤٧

شكل (٢ ـ ٢)

هيكل تنظيمي افتراضي لبنك دولي



باختصار على أثر الانتشار الاقليمي وتدويل النشاط على الهيكل التنظيمي لبنك دولي .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي للبنوك متعددة القوميات يتصف بتعدد أسس بناءة وتتعدد العوامل المؤثرة فيه وأيضا ومثلها في ذلك مثل الشركات متعددة القوميات الذى يتأثر بناءها وهيكلها التنظيمي بالكثير من المتغيرات الثقافية والاجتماعية في الدول المضيفة ، هذا بالاضافة إلى الشروط المفروضة او المتفق عليها بينها وبين الحكومة المضيفة حول العمالة ونظم الترقي والنقل والفصل من الخدمة . . وعداها من الشروط الأخرى .

سادسا : التقدم التكنولوجي :

عرضنا سلفا عدد من المظاهر الخاصة بالتقدم التكنولوجي وأثرها على صناعة البنوك او الخدمات المصرفية بصفة عامة . ويمكن القول باختصار ان التقدم التكنولوجي قد ادى الى تغير ملحوظ في طرق وأساليب ممارسة الأنشطة وكذلك في بناء الهياكل التنظيمية في جميع المنظمات . وقد تبلور هذا التغير في اعطاء المزيد من المرونة للبنوك ليس فقط في مواجهة ظروف ومتطلبات سوق الخدمة المصرفية في الداخل ولكن أيضا في توسيع دائرة نشاط البنوك في الخارج .

وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الآثار المترتبة على استخدام الحاسب الآلي على سبيل المثال - بالنسبة لكل من الانشطة التنظيمية والهيكل التنظيمي بصفة عامة (من واقع مايراه السلمي) وذلك على النحو التالي :(١)

١ - على السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة : مكتبة غريب ، بدون تاريخ نشر ، ص ٢١٨-٢٢٢ .

اولا : اثار الحاسب الآلي على الأنشطة التنظيمية :

ويمكن تلخيص هذه الآثار في الآتي :

١ ـ يؤدى استخدام الحاسب الآلي الى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين الأنشطة التنظيمية المختلفة بأعتبارها نظما فرعية تعمل جميعا في اطار نظام أكبر . من ذلك مثلا الربط بين نظامي الانتاج والتسويق او بين نظامي المخازن والمشتريات ، أو في حالات أكثر تقدما بين هذه النظم الفرعية الاربعة جميعا . ويمكن أن نستدل من هذه الحقيقة على مدى التغيير الذى لا بد ان يشمل وظيفة التخطيط الادارى ووظيفة الرقابة والمتابعة من جانب ، والتغيير في خصائص ومهارات المديرين المسئولين من جانب آخر .

٢ ـ كذلك يحقق استخدام الحاسب الآلي تغييرات هامة في مجال الأنشطة المكتبية والكتابية وتدفق العمليات الروتينية ونوعيات النماذج والسجلات المستخدمة في التنظيم . ولعل هذا الجانب هو اوضح الامثلة على تأثير الحاسب في التنظيم . فهذه الانشطة تتصف عادة بضخامة حجمها وانتشارها في كل اركان التنظيم ، ومن ثم ضخامة عدد الافراد العاملين بها ، والوقت المستغرق فيها ، ومن أمثلة هذه الانشطة امساك الحسابات وحسابات الأجور ، والعملا . . . الخ .

وقد يترتب على استخدام الحاسب الآلي اثار بارزة على التنظيم أهمها :

أ ـ تخفيض عدد الإفراد العاملين في تلك الأنشطة .

ب ـ تغيير في نوعيات المهارات اللازمة للعاملين .

ج - اسراع في العمليات ومن ثم خفض للتكلفة .

د - امكانية مركزية العمليات واحكام السيطرة عليها .

٣ - وقد انتشر استخدام الحاسب الآلي في تخطيط وادارة العمليات الانتاجية والتسويقية وغيرها من الأنشطة الحيوية بالتنظيم . وكان من اثار ذلك الاستخدام زيادة الاتجاه الى انشاء نظم متكاملة للمعلومات تعتمد على بنوك المعلومات Data Bank وترشيد عمليات اتخاذ القرارات وامكان تطبيق أساليب متطورة لحل المشكلات مثل بحوث العمليات Operations Research والمحاكاة Simulation ونظرية المباريات Game Theory [1]

٤ - كذلك انعكست اثار استخدام الحاسب الآلي بوضوح على وظيفة التخطيط وكانت ابرز ملامح التغيير فيها كالآتي [2]:

أ - أصبح لتوفر قدر أكبر من المعلومات الدقيقة عن شتى مجالات العمل ان اصبحت الادارة قادرة على وضع خطط سليمة تمتد لسنوات أطول في المستقبل .

ب - يمكن الآن اعداد خطط تأخذ في اعتبارها التفاعل بين عدد اكبر من

- علي السلمي ، الاساليب الكمية في الادارة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٣ .

٢ - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سالف الذكر ، ص ٣١٩ ، نقلا عن :

- Victor, Z. Brink, Computers and Management: The Executive Viewpoint (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971) p. 27.

المتغيرات ، ومن ثم فان تعيين اثار هذه المتغيرات على نتائج الخطط يدخل الآن في عداد الحساب العلمي بعد ان كان يعتمد على التقديرات والأحكام الشخصية للمديرين .

ج - يستطيع الحاسب الآلي الآن اختبار النتائج المحتملة لعدد من القرارات البديلة ، ومن ثم فان أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات قد انتقل من التجربة في الواقع الى التجربة على الورق بكل ما يحققه ذلك من وفر في الجهود ولتجنب للخسائر وتعظيم للعائد .

د - ونتيجة لطاقات الحاسب الآلي يمكن الان ايضا اتباع نظم التخطيط المرنة حيث في الامكان تعديل الخطط بسرعة استجابة للتغييرات في الظروف والأوضاع المناخية .

هـ - وأخيرا فان اسلوب التخطيط الشامل الذى ينظر الى التنظيم بأعتباره نظاما متكاملا اصبح الان امرا ممكنا .

٥ - كذلك فان اثارا ايجابية هائلة قد تحققت في مجال وظيفة الرقابة الادارية من حيث القدرة على وضع معايير رقابية دقيقة ، واعداد نظم للرقابة الشاملة ، وتخفيض الفارق الزمني بين التنفيذ والرقابة واعداد تقارير رقابية شاملة وسريعة ، وكذا التوسع في تحليل نتائج الرقابة واستنتاج مؤشرات هامة تسمح ليس فقط بالتعرف على الانحرافات الفعلية . بل ايضا التنبؤ باحتمالات الانحراف .(١)

---

١ - تحدث تلك الآثار في التنظيمات المختلفة بدرجات تتناسب مع مدى شمول استخدام الحاسب الآلي ودرجة التقدم في هذا الاستخدام .

ثانيا : اثار الحاسب الالكتروني على هيكل التنظيم :

ويشير السلمي في هذا الصدد إلى الآتي :

كان لاستخدام الحاسب الالي (كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة) اثار هامة على تركيب الهيكل التنظيمي وتكوين عناصره وطرق السلوك التنظيمي بشكل عام . ونستطيع اجمال تلك الاثار كما يلي : (١)

أ - يتحقق عن استخدام الحاسب الآلي درجة اعلى من الترابط Cohesiveness في هيكل التنظيم حيث تتكامل الأجزاء وتتوثق علاقتها نتيجة للوحدة في اجراءات تجميع المعلومات وتنميط الاجراءات في معالجة البيانات ، واتباع نظم للتخطيط الشامل تتجاهل الفواصل بين الأقسام والادارات وتنظر الى التنظيم كوحدة متكاملة .

كما ان أسلوب الاعداد لاستخدام الحاسب وتصميم نظم العمل والذى يتخذ شكل تكوين فرق مشتركة من العاملين في أجزاء التنظيم المعينة يعتبر هو الآخر من العوامل المساعدة في تحقيق الترابط التنظيمي .

ب - وتتجه اثار الحاسب الآلي الى عنصر هام من عناصر التنظيم هو الأفراد . وفي هذا المجال فان أهم الاثار المشاهدة هي تخفيض اعداد العاملين في التخصصات التي يحل الحاسب محلها (كالاعمال المكتبية اليدوية) . والحاجة الى افراد ذوى مهارات خاصة لشغل الوظائف الجديدة التي تنشأ عن استخدام الحاسب مثل محللي النظم System Analyst ، ومخططي البرامج Programmer وغيرهم من أصحاب الخبرة والتأهيل . من ناحية اخرى ، فان المراكز الاجتماعية والأهمية النسبية لشاغلي الوظائف

---

١ - المرجع سالف الذكر ، ص ٣٢٠ - ٣٢١ .

المختلفة تميل الى التباين نتيجة للتغييرات السابقة ، وعلى ذلك تختلف موازين القوى في التنظيم .

جـ - نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي لا بد من ادخال تغييرات هيكلية في التنظيم تمس العمليات التي تم تطبيق الحاسب بالنسبة لها ، وكذلك العمليات المرتبطة بها . وتتركز هذه التغييرات عادة في درجة أعلى من المركزية ، وتقصير خطوط الاتصال ، بما يترتب على ذلك من امكان الالتجاء الى نطاق أوسع بالاشراف ، ومن ثم يتجه هيكل التنظيم في ذلك الجانب الى النمط المسطح Flat Stracture بدلا من النمط الطويل Tall Stracture.

سابعا : المؤثرات البيئية :

البنك هو نظام تم تصميمه وبناؤه لتحقيق بعض الاهداف المحددة (مثل تحقيق معدل عائد على راس مال الملاك) من خلال بيع او تقديم الخدمات المالية بطريقة شرعية .

ولا شك أن تطبيق فكرة / مفهوم النظام "System" من واقع اسهامات كاتز وكان Katz & Kahn بالنسبة للبنك ،فإن هذا يعني[1] أنه لكي يحقق اهداف البنك عليه القيام بالآتي[2] :

١ - قيام البنك باستيراد (الحصول على) عناصر الانتاج / الطاقة من البيئة مثل : العمل ، الاموال ، التجهيزات الرأسمالية والتشغيلية .

---

١ - لمزيد من المعلومات عن مفهوم النظام ومكوناته يمكن الرجوع الى :
D. Katz and R.L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, N.Y.: J. Wiley, 1966, Ch. 1.

٢ - أنظر ايضا :
A.P.O. Williams, Organisation Development and the Management of change, London: CUBS, 1980. (Working paper).

٢ - تحويل العناصر السابقة إلى خدمات مالية .

٣ - تصدير الخدمات المصرفية إلى البيئة .

٤ - تكرار العمليات السابقة (١) ، (٢) ، (٣) .

واذا حدث اى تعارض بين اهداف البنك وخصائصه وانشطته المختلفة وكذلك مخرجات او نواتج انشطة وبين البيئة ومتطلباتها فإن هذا ينعكس على كل من :

(أ) الأربـــاح .

(ب) حصة البنك من سوق الخدمة المصرفية .

(ج) قدرته على الحصول على الخبرات والكوادر الفنية والادارية .

(د) العلاقات الانسانية / الصناعية فى البنك .

(هـ) بقاء واستمرار ونمو البنـــك .

كما أن أى تغير قد يحدث فى البيئة فإن هذا يعنى ضرورة تكيف البنـــك مع هذه التغيرات . وفى هذا المجال يمكن ذكر بعض الامثلة للتغيرات البيئية التى تؤثر على صناعة البنوك بصفة عامة والآثار التنظيمية المتوقعة :

العوامل البيئية	بعض الآثار التنظيمية المتوقعة .
(١) التقدم التكنولوجى	انظر ما ذكر فى خامسا .
(٢) زيادة درجة المنافسة	- انشاء ادارة للتخطيط والبحوث أو تنويع الخدمات والأنشطـة أو استبعاد الانشطة والخدمات الغير مربحة .

(٣) الكساد الأقتصادى فى الدولة	- تدويل نشاط البنك
	أو الاندماج مع بنوك أخرى
	أو تخفيض عدد العاملين والأنشطة .
(٤) ارتفاع نفوذ اتحاد العمال	- انشاء ادارة للعلاقات الصناعية .

من واقع العرض السابق ، يمكن ادراك ان البناء او التكوين التنظيمي في البنوك يتأثر بالكثير من العوامل بعضها بيئى اما الآخر فيرجع الى الخصائص المميزة للبنك عن غيره من المنظمات وكذلك ايضا التباين النسبي او المطلق بين البنوك بعضها البعض الآخر .

الأهداف والأسس والمحاور الرئيسية في التكوين التنظيمي : تجميع الأنشطة وانشاء الادارات والأقسام في البنوك

أولا : الأهداف :

من الخطوات الهامة في التنظيم هي تكوين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة . ويعتبر التكوين التنظيمي أحد الادوات والأساليب الرئيسية لمواجهة قيود واحتمالات التغير او عدم الثبات في ظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية فتكوين الوحدات التنظيمية يساهم في تحقيق درجة من السيطرة على مسارات العمل وتنفيذه ومواجهة التغير . كما يساعد التكوين التنظيمي ايضا في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات . ولمواجهة قيود البيئة الخارجية -حيث تقل أو تنعدم قدرة البنك على السيطرة عليها- تلجأ البنوك احيانا لإنشاء ادارة أو قسم للبحوث والمعلومات ، أو أنشاء ادارة أو قسم لخدمات الكومبيوتر بدلا من الاعتماد على جهات خارجية لتجنب تحكم هذه الجهات في نشاط البنك في هذا الشأن . ومثل البنك في هذا كمثل اى منظمة اخرى ، فقيام المستشفى بانشاء قسم لتنظيف وغسيل ملابس المرضى وأثاث الاسرة -في الوقت الذى يمكن فيه اسناد هذه العملية إلى منظمة أخرى متخصصة- انما يستهدف في الواقع تجنب تحكم أى منظمة خارجية في مسارات تنفيذ العمل بها . صحيح أن قدرة البنك على انشاء ادارة أو قسم للحاسب الآلي أو خدمة المعلومات أو البحوث مثلا تتوقف على مدى توافر الموارد المادية والبشرية لديه . ولكن يجب الاعتراف بأن المبررات الخاصة بانشاء مثل هذه الادارة تظل غير قابلة للجدل إلى حد كبير .

بناء على ماسبق ، يمكن القول بأن اهداف تجميع الأنشطة وتكوين الادارات والاقسام تتمثل في المساعدة في بناء الهيكل التنظيمي وكذلك تكوين الأقسام والادارات ، وكذلك مواجهة ظروف وقيود البيئة . هذا بالاضافة إلى مايلي [١]:

(أ) ضمان الاهتمام بكل وظيفة او عمل أو مركز .

(ب) تحديد علاقة الوظائف والأعمال والمراكز .

(جـ) يؤدي الى أن تسير الأعمال في خطوات منتظمة .

(د) القضاء على الاحتكاك والتضارب والتنازع على الأعمال .

(هـ) يساعد على التنسيق بين الأعمال والوظائف والمراكز .

(و) يساعد على تحديد تكاليف الأداء .

ثانيا : اسس ومحاور تجميع الأنشطة وتكوين الادارات والوحدات والاقسام :

تتكون وحدة العمل Work Unit - او مايطلق عليه الادارة أو القسم من مجموعة أنشطة ومهام تستهدف انجاز عدد من الواجبات المحددة التي تساهم في تحقيق هدف معين يسعى البنك الى بلوغه .

وقبل الدخول في شرح الأسس والمحاور الرئيسية لتجميع الانشطة وتكوين الادارات والأقسام قد يكون من المفيد تحديد ماهي انواع وحدات العمل أو الوحدات التنظيمية الواجب او الممكن انشائها في البنك . وفي هذا الخصوص يرى البعض ان الوحدات التنظيمية في المنظمة (البنك) يمكن تقسيمها الى ثلاث أنواع رئيسية هي [٢]:

١ - وحدات التنفيذ وتنقسم هذه الوحدات الى نوعين كالآتي :

(١) على الشرقاوي ، ادارة الأعمال : الوظائف والممارسات الادارية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٨٦ ، ص ٢٧٧.

(٢) بتصريف من المرجع السابق ، ص ٢٨٤ - ٢٨٧ .

أ - وحدات التنفيذ الرئيسية وهى تقوم بأداء الأعمال التى تهدف مباشرة إلى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة (البنك) . وفى هذا الصدد تجدر الاشارة الى أن طبيعة نشاط البنك ومجالاتها المختلفة يمكن معرفتها من واقع نوع وعدد وحدات التنفيذ الرئيسية فيه .

ب - وحدات التنفيذ التكميلية . وهى عبارة عن وحدات تساعد الوحدات الرئيسية فى البنك على انجاز أنشطتها كما انها لا تقل اهمية عن ٩ وحدات التنفيذ الرئيسية حتى وان اختلفا فى الحجم . وفى هذا الشأن يجب الاشارة الى ان التجانس بين طبيعة نشاط وحدات التنفيذ الرئيسية وطبيعة نشاط وحدات التنفيذ التكميلية لا يمثل ضرورة يفرضها واقع العمل فى الكثير من الأحيان .

٢ - وحدات الخدمة . وتقوم هذه الوحدات بتوفير كافة الخدمات الضرورية لوحدات التنفيذ الرئيسية او التكميلية وغيرها من الوحدات الاخرى وتمثل وحدات القيادة) فى البنك حتى يتسنى لهم القيام بالعمل واستمرار تدفقه بأسرع وأيسر السبل واكثر اقتصادا . وتقوم وحدات الخدمة فى البنك بالخدمات الفنية الخاصة بصيانة المبانى والتهوية والاضاءة والنظافة واصلاح الأجهزة وادوات العمل وتداولها ، والخدمات الادارية الخاصة بكل ما يتعلق بشئون العاملين والسكرتارية والمحفوظات وتداول المكاتبات وغيرها .

وفى هذا الصدد ، تجدر الاشارة الى أن الكثير من هذه الخدمات يمكن تقديمها بطريقة مركزية حيث يتم انشاء ادارة أو قسم يقوم بهذه

الخدمات على مستوى البنك ككل ، او قد يتم تقديمها بطريقة لا مركزية ويتوقف الامر بصفة عامة على اعتبارات كثيرة أهمها حجم البنك ومدى انتشاره جغرافيا ، ومدى توافر الموارد المالية والبشرية ، وكذلك طبيعة الخدمة المقدرة ومدى أهميتها لكافة اجزاء البنك (١).

٣ـ وحدات القيادة . تمثل وحدات القيادة الامتداد العقلي والفكري للرئيس الاداري التي تعمل على تقوية امكانياته في السيطرة على المنظمة وتوجيهها بما تقدمه له في كل الأوقات من استشارة ومن نصح ومن معلومات يضيق تخصصه الفني عن الالمام به او وقته عن الحصول عليه . وبذلك يمكن تحديد اهداف ٩ وحدات القيادة في البنك كالآتي :

أـ تحقيق فاعلية القيادة .

ب ـ تحقيق الربط والتنسيق بين الاجهزة المتخصصة داخل البنك بما يحقق توازنه وتكامله .

وتنطوي وحدات القيادة الأساسية على المكونات الأساسية الآتية :

(أ) التخطيط .

(ب) المعلومات والاحصاء .

(جـ) التطوير والتنمية .

أما بخصوص الأسس والمحاور الخاصة بتجميع الانشطة وتكوين الوحدات أو الادارات والاقسام ، فيمكن عرضها على النحو التالي (٢):

١ ـ التجميع على اساس مدى الحريات . يمكن تجميع الانشطة على اساس

---

١ ـ لمزيد من المعلومات حول مزايا وعيوب مركزية ولامركزية وحدات الخدمة وموقعها في الهيكل التنظيمي ... الخ . يمكن الرجوع الى :
جميل توفيق ، ادارة الاعمال : الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨١ ،ص ٢٣٧ ـ ٢٥١.

٢ ـ بتصرف من ، على الشرقاوي ، المرجع السابق ، ص ٢٧٩ ـ ٢٨٠ .

درجة الحرية المتاحة بحيث تقسم الانشطة الى بعدين الاول يمثل المـــدى الافقي للمهمة والذى يشير الى عدد العمليات المتصلة او المتشابهة التـــي يؤديها فرد واحد . وفي هذه الحالة اذا كان المدى الافقى ضيق فـــان المهمة تكون روتينية والعكس بالعكس . أما البعد الثانى فهو المـــدى الرأسي والذى يشير الى عدد المراحل المتميزة التى تحتويها المهمـــة أو النشاط . واذا كان المدى الرأسي ضيق تصبح المهمة جامدة مثال ذلـــك كاتب التسجيل . اما اذا كان المدى الرأسي اوسع فان هذا يعنى وجـــود حرية كبيرة لشاغل الوظيفة في اختبار طريقة العمل ومثال ذلك كاتبـــة الآلة الكاتبة .

٢ - التجميع على أساس درجة التغير . يمكن تجميع الانشطة على أساس درجة التغير التي يتعرض لها النشاط . أى ما اذا كانت المهمة التى يقوم بهـــا الفرد / الادارة شبة ثابتة ودائمة ، أو أنها مؤقتة .

٣ - التجميع على أساس درجة التماثل والتكامل . ووفقا لهذا الأساس يتـــم تجميع الأنشطة التى تتماثل او تتكامل فيها جهود الأفراد .

٤ - التجميع على اساس الارتباط . يمكن تجميع الانشطة على أساس درجـــة ارتباطها ببعضها ، اى الدرجة التى تعتمد فيها مهمة على ماقبلها وبعدهـــا من مهام او انشطة مثل تجميع خدمة العميل وعقد الصفقات في مهمة واحـــدة . وفى هذا الصدد يجب الأخذ في الأعتبار العوامل الآتية :(١)

(أ) تكامل المهام . حيث تعطى للفرد سيطرة على الظروف المؤثرة فـــي عمله وبذلك يمكن تقييم الاداء .

---

١ - المرجع السابق ، ص ٢٨٠ .

(ب) القدرات اللازمة لادائها حيث تساعد في تحديد اسس اختيار الافراد وتحقيق نتائج أفضل .

(ج) التخصص ، حيث في تركيز الاداء في عدد محدود من الانشطة ويساهم في تنمية المهارات .

ثالثا : محددات بناء الهياكل التنظيمية :

يتفاوت الهيكل التنظيمي من بنك الى آخر بتفاوت العوامل المؤثرة على بناء الهيكل التنظيمي المعين . فالهيكل التنظيمي في أى منظمة يتأثر وبصفة عامة بالكثير من العوامل والمتغيرات . وبقدر اختلاف درجة تاثر البنك بكل متغير من المتغيرات بالمقارنة بالبنك الآخر يقدر مايكمن من تباين في الهيكل التنظيمي بينهما .

ويمكن تصنيف المتغيرات التي تؤثر على الهيكل التنظيمي في البنوك باختصار على النحو التالي :

١ - خصائص البنك وأهدافه :

لا شك ان اختلاف البنوك فيما يتعلق بطبيعة ومدى تنوع النشاط، والأهداف ، وكذلك الحجم ، بالاضافة إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية قد يؤثر بدرجة كبيرة على بناء وتصميم الهيكل التنظيمي في كل بنك .

وبرغم وجود بعض الانشطة النمطية (ادارية ، وظيفية مثل الاقراض وقبول الودائع مثلا) التي تمارس في كل البنوك ، الا أنه من المتوقع اختلاف الهيكل التنظيمي في البنك المتخصص (مثل البنك العقارى) عن نظره في بنك تجارى

مثل البنك الأهلي المصرى . واذا كانت الأنشطة التى يمارسها البنك المعين وكذلك نطاق ومدى تنوع هذه الأنشطة هى فى الواقع دالة فى اهداف هذا البنك فإنه من المتوقع أيضا اختلاف الهياكل التنظيمية بين البنوك باختلاف أهدافها . ومن ثم كلما تعددت اهداف البنك واغراضه كلما ادى هذا الى تنوع انشطته وتعددت ومن ثم فان هذا يؤثر على بناء الهيكل التنظيمى بالقياس مع الفارق فان كبر حجم البنك وضخامة موارده يعتبر ايضا أحد العوامل المؤثرة فى بناء الهيكل التنظيمى . ويرجع هذا الى ان كبر الحجم وضخامة الموارد المادية والبشرية يرتبط عادة بعدد الانشطة الممارسة داخل البنك ، وبالتالى تتعدد الوحدات والاقسام فيه ويزداد عدد العاملين بالبنك كما تزداد الحاجة الى انشاء وحدات للمتابعة والرقابة . . . الخ . وهذا يؤثر إلى حد كبير على الهيكل التنظيمى .

وخلاصة ما سبق يمكن عرضها في التوقعات الآتية :

(أ) تعدد أهداف البنك ← يؤدى الى ← تنوع وتعدد الأنشطة ← تعدد الوحدات ← كبر وتعقد الهيكل التنظيمي

(ب) كبر حجم البنك ← يؤدى الى ← تعدد الأنشطة ← تعدد الوحدات ← كبر وتعقد الهيكل التنظيمي

(ج) ضخامة موارده المادية والبشرية ← تنوع وتعدد الأنشطة ← تعدد الوحدات ← كبر وتعقد الهيكل التنظيمي

(د) اختلاف البنوك في (١) ، (٢) ، (٣) ← تباين واختلاف الهياكل التنظيمية ودرجة تعقدها .

٢ـ العوامل التنظيمية المؤثرة فى الهيكل التنظيمى بالبنك :

فى هذا الخصوص يمكن القول بأنه من بين العوامل الادارية التى تؤثر على بناء وتصميم الهيكل التنظيمى فى البنوك مايلى :

(أ) درجة التخصص وتقسيم العمل المطبقة فى البنك ٠

(ب) فلسفة الادارة واتجاهاتها نحو نطاق الرقابة والاشراف الممكن والمسموح به لكل مركز ادارى واشرافى فى البنك ٠

(ج) درجة المركزية المطبقة فى اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات والأنشطة الادارية المختلفة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) فى البنك ٠

ويمكن تلخيص الآثار المترتبة والمتوقعة الناجمة من العوامل السابقة على الهيكل التنظيمى فى البنك المعين على النحو التالى :

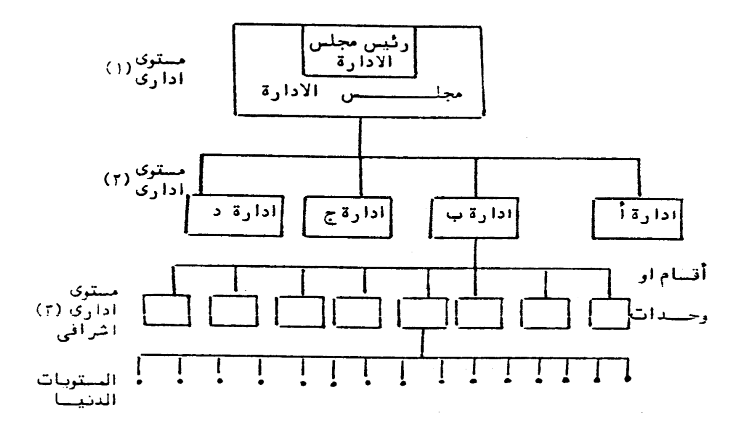
- درجة التخصص / تقسيم العمل (*) تؤثر على ← مدى تعدد الوحدات والاقسام والادارات والمستويات الاشرافية والتنظيمية ، وطول او قصر الهيكل التنظيمي .
- نطاق الرقابة / الاشراف ← مدى تعدد المستويات الادارية ، وطول أو قصر الهيكل التنظيمي .
- درجة المركزية المطبقة ← مدى تعدد الوحدات والمستويات الادارية ، وبالتالي طول او قصر الهيكل التنظيمي .

(*) يشير الى ارتفاع درجة التخصص او اتساع نطاق الاشراف أو درجة المركزية المطبقة في البنك .
انخفاض درجة التخصص او ضيق نطاق الاشراف أو انخفاض درجة المركزية .
تؤثر / يؤثر أو يؤدى الى او يترتب عليه كذل .

ويوضح الشكلين الآتيين بعد ، الآثار المترتبة على العوامل السابقة فيما يختص ببناء الهيكل التنظيمي وشكله .

شكل رقم (٢ـ٣)

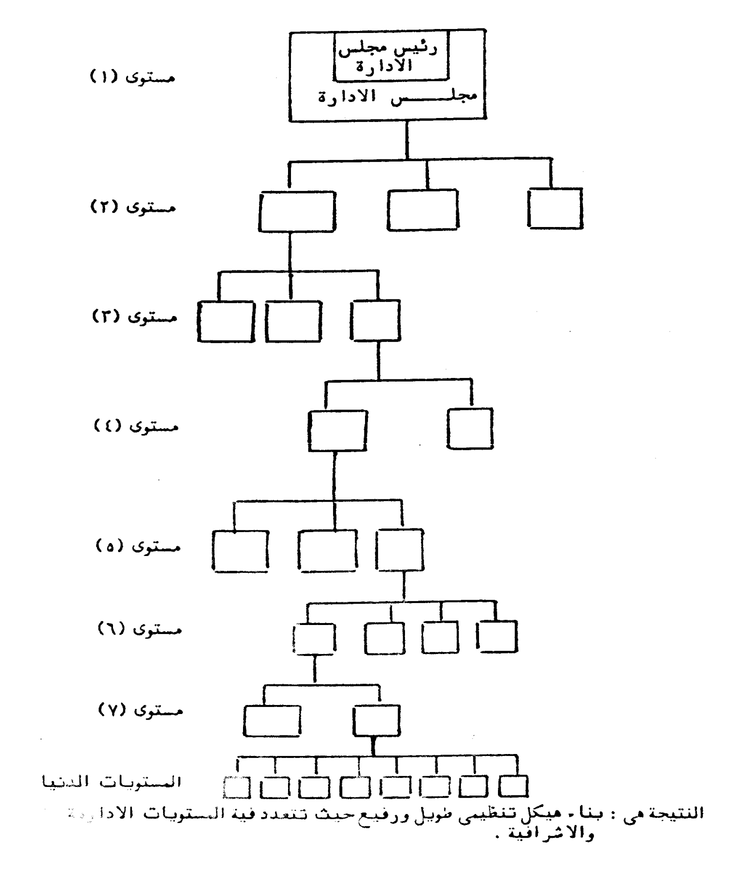
تأثير ارتفاع درجة المركزية وأنخفاض درجة التخصص وتقسيم العمل واتساع نطاق الاشراف على الهيكل التنظيمي



النتيجة هي : بناء هيكل تنظيمي قصير ومفرطح حيث تقل عدد المستويات الادارية والاشرافية .

شكل رقم (٢ ـ ٤)

تأثير انخفاض درجة المركزية وارتفاع درجة التخصص وتقسيم العمل وضيق نطاق الاشراف على الهيكل التنظيمي



النتيجة هي : بناء هيكل تنظيمي طويل ورفيع حيث تتعدد فيه المستويات الادارية والاشرافية .

٣ ـ العوامل البيئية :

تتعدد وتتباين المتغيرات البيئية التي تؤثر على اهداف وأنشطة البنوك في اى مجتمع . وبالرغم من تفاوت درجات تأثير المتغيرات البيئية على منظمات الأعمال بصفة عامة إلا ان احدا لا يستطيع تجاهل حقيقة مؤداها أن بقاء واستمرار اى منظمة يتوقف إلى حد كبير على درجة تكيفها مع البيئة وهذا يستلزم الفهم والادراك الكامل للعلاقات التبادلية والتكاملية بين البيئة والمنظمة . فكل من منظمات الاعمال ـ ومن بينها البنوك ـ والمجتمع يرتبطان بعلاقات تبادل وتكامل تستهدف تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف . كما أن بقاء ووجود اى طرف منهما هو شرط لبقاء او وجود الآخر . ومن ثم فان كل طرف منهما يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وان كان وجود البيئة يسبق وجود المنظمة في كل الظروف (١).

فالبيئة التي يعمل فيها اى مشروع تنطوى او تقدم فرص النجاح أو الفشل وتحدد سلوك وخطط واستراتيجيات المشروع لتحقيق اهدافه . كما ان العرض والطلب (قوى السوق) على سلعة أو خدمة معينة ما هي في الواقع الا متغيرات أو نواتج لبيئة تحدد مستقبل وبقاء المشروع (٢).

ويمكن توضيح بعض المتغيرات البيئية ـ بصورة مجملة ـ التي قد تمارس تأثيرا مباشرا او غير مباشر على انجاز الوظائف الادارية والانشطة الوظيفية

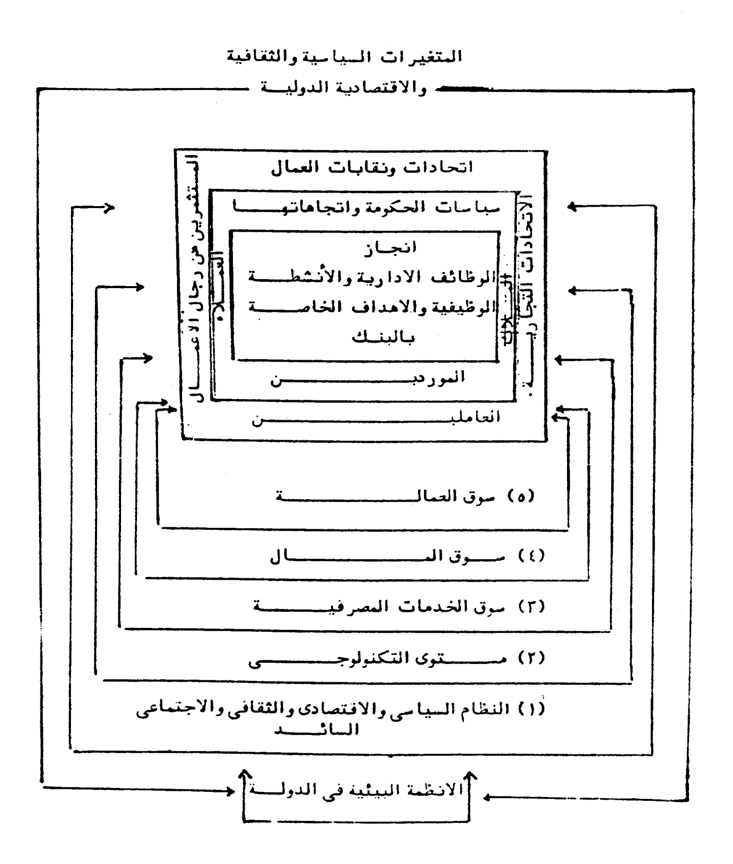
---

١ ـ لمزيد من المعلومات حول دراسة بيئة الأعمال يمكن الرجوع الى : د. فريد الصحن وعبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الاعمال ، الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٧ ، ص ١٥ ـ ٤٤.

٢ ـ المرجع السابق ، ص ١٨ .



شكل رقم (٢-٥)
العلاقة بين البيئة بأنظمتها واطرافها المختلفة والبنـــوك



والأهداف الخاصة بالبنك وذلك من واقع الشكل الآتى بعد (شكل رقم (٢ - ٥) مع الأخذ فى الاعتبار الأفتراضات والحقائق التى يمكن عرضها باختصار على النحو التالى :

(١) أن تنوع أنشطة البنك وتعددها يتوقف على درجة تنوع وتعدد الفرص التى تقدمها البيئة .

(٢) أن تنوع وتعدد أنشطة البنك قد يؤدى إلى تعدد الوحدات التنظيمية والوظيفية فيه .

(٣) أن الانتشار الجغرافى للبنك داخليا (على مستوى الدولة) ، وخارجيا يتوقف الى حد كبير على الفرص المتاحة والمربحة للبنك ، هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة . ومن ثم فان الانتشار الجغرافى لانشطة البنك وعملياته يترتب عليه الكثير من الآثار التنظيمية التى يتمثل بعضها فى تعدد وحداته وفروعه الأمر الذى يستلزم بناء وتصميم الهيكل التنظيمى بحيث يحقق الاهداف المختلفة للبنك من جراء الأنتشار الاقليمى المحلى أو الدولى .

(٤) تتنافس البنوك مع غيرها من منظمات الأعمال على خدمات مقومات وعناصر الانتاج المختلفة ، بالاضافة إلى تنافس البنوك فيما بينها بخصوص استغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية فضلا عن تنافسها فى الحصول على دعم الحكومة وزيادة حصصها فى سوق الخدمات المصرفية واسواق الاستثمار وميادين الأعمال المختلفة .

(٥) أن طبيعة النشاط المصرفى يتأثر الى حد كبير بالنظام السياسى والاقتصادى

والثقافي والاجتماعي داخل الدولة ، كما أنه يتأثر بالحالة وبالانظمة السياسية والأقتصادية الدولية في نفس الوقت .

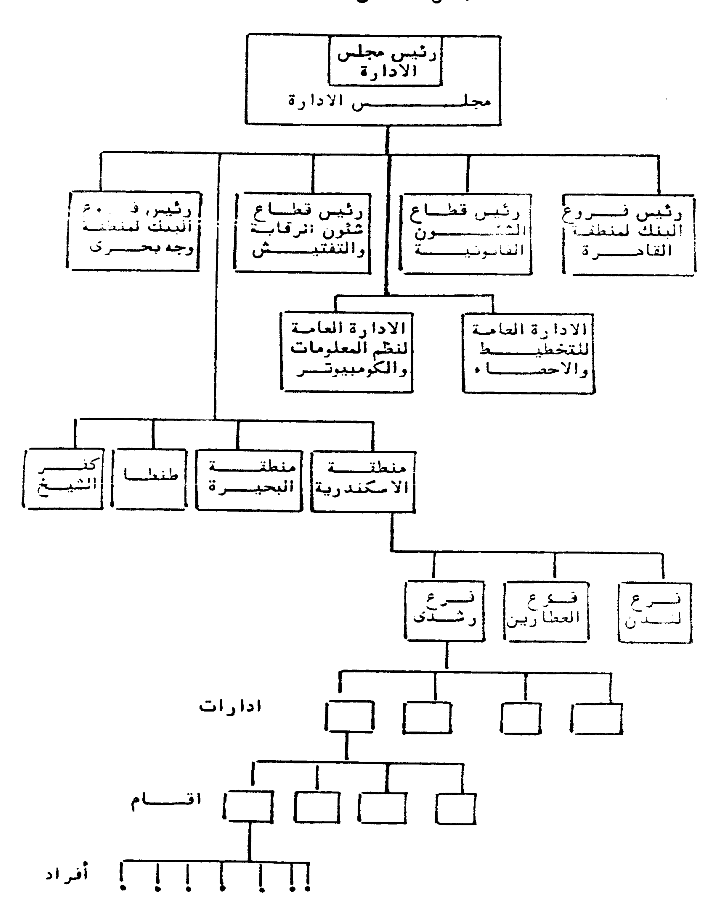
(٦) أن اختلاف طبيعة السوق وهيكل المنافسة فيه قد يؤثر مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة على انشطة البنوك . وبالتالي فان أى تباين او اختلاف في انشطة البنوك قد يترتب عليه تباين الهياكل التنظيمية بين البنوك .

(٧) اذا كان من الممكن تقسيم آثار التغير في العوامل البيئية الى ثلاثة أنواع هي الآثار السلبية والاثار الايجابية والاثار الحيادية فإن أى تغير يحدث في البيئة قد يترتب عليه الكثير من الاثار التنظيمية وعلى سبيل المثال فإن اتخاذ الحكومة لقرار من شأنه الحد من الاستيراد او التصدير ، أو فتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية والذى قد يترتب عليه سيادة حالة الكساد في الدولة فإن هذا قد يضطر بعض البنوك إلى اغلاق بعض فروعها او التخلص من جزء من العمالة ومن ثم قد يؤدى هذا الى التأثير على الهياكل والبناء التنظيمي للبنك .

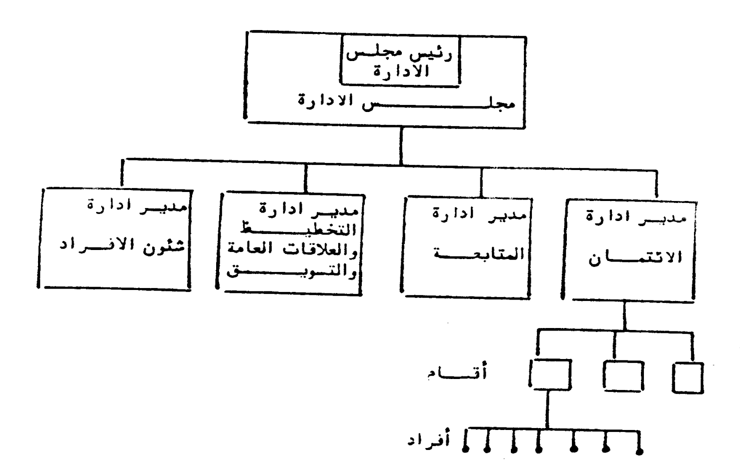
(٨) أن التطور التكنولوجي في صناعة البنوك يترتب عليه الكثير من الآثار التنظيمية . وقد سبق ان اوضحنا في الفصل الأول الكثير من الامثلة في هذا الخصوص .

وأخيرا وعلى سبيل المثال يمكن توضيح اثر الانتشار الجغرافي والتقدم التكنولوجي كمتغيرين بيئيين على بناء الهيكل التنظيمي من واقع الخرائط التنظيمية لبنكين افتراضيين هما بنك "أ" ، "ب" والموضحة في شكل رقم (٢ ـ ٦) ، وشكل رقم (٢ ـ ٧) .

شكل رقم (٢ ـ ٦)
الهيكل التنظيمى لبنك "أ"



شكل رقم (٢ ـ ٧)
الهيكل التنظيمي لبنك "ب"



وكخاتمة لهذا الفصل تجدر الاشارة إلى ان ما سبق عرضه في الفصل الأول من اتجاهات حديثة في مختلف جوانب الانشطة والخدمات التي تضطلع بها البنوك في الوقت الحالي تمارس تأثيرا مباشرا على البناء التنظيمي والاداري للبنوك بصفة عامة ، ويمكن ادراك ذلك من واقع الامثلة التي طرحت عند تناول هذه الاتجاهات بالتفصيل في الفصل السابق .

الفصل السادس عشر

الانماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمـــــــي في البنوك



الفصل السادس عشر
الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي
في البنوك

لقد سبق الاشارة إلى أن التباين بين المنظمات - بصفة عامة - فيما يختص بمدى توافر الموارد المادية والبشرية ، وطبيعة المنتج أو الخدمة ، والسوق الذى تعمل فيه كل منظمة يؤدى إلى اختلاف الهياكل التنظيمية ، أو بمعنى آخر تؤدى إلى اختلاف الهيكل التنظيمى من منظمة إلى اخرى . وقياسا على هذا ، فان اختلاف البنوك فى طبيعة ونوع النشاط ، والموارد المادية والبشرية وغيرها من الجوانب المرتبطة بصناعة البنوك والخدمات المصرفية يؤدى إلى تباين الهيكل التنظيمى من بنك إلى آخر .

ومع الأخذ فى الاعتبار :

(أ) الاسس الخاصة بالتكوين التنظيمى ،

(ب) المحددات الادارية والعوامل البيئية التى تؤثر على الهيكل التنظيمى ،

(جـ) خصائص صناعة البنوك ،

(د) الاتجاهات الحديثة فى مجال الخدمات المصرفية وغيرها من الاعتبارات المرتبطة بها .

ويحاول الفصل الحالى القاء الضوء على الموضوعين الآتيين :-

(أ) العوامل الواجب أخذها فى الاعتبار عند إختيار الهيكل التنظيمى الملائم للبنك .

(ب) الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي في البنوك .

أولا : العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي الملائم:

أشار وولكار ولورش "Walker & Lorsch" إلى عددا من العوامل أو الأعتبارات التي يجب اخذها في الحسبان عند اختيار الهيكل التنظيمي الملائم ، ومن بين هذه العوامل ما يلي : (١)(٢)

١ - يجب اختيار النمط الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة الفنية .

٢ - يجب اختيار النمط الذي يحقق الاستخدام الأمثل للالات والتجهيزات الرأسمالية المختلفة .

٣ - يجب أختيار النمط الذي يحقق مستوى التنسيق والرقابة المطلوب لتحقيق الاهداف .

٤ - يجب ان يسمح النمط المختار للهيكل التنظيمي بالرسملة او الاستفادة من جميع التخصصات المختلفة المتوافرة لدى المنظمة .

---

(١) بتصرف من :

- A.H. Walker and J Lorsch, " Organizational Choice Products Vs Function," Harvard Business Review, VoL. XLIV, Nov-December, 1968, pp. 129-138.

(٢) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الى :

- M J Baker, Marketing: An Introductory Texty" 3rd ed." London: The Macmi press Ltd., 1981, Chapter No.5., pp 102-114.

٥ - يجب أن يسمح الهيكل التنظيمي بتحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة وجهود الأفراد في مختلف التخصصات .

٦ - أن تحقيق التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف المختلفة يستلزم ضرورة توافر نظام جيد ومتطور للاتصال ومن ثم يجب اختيار الهيكل التنظيمي الذى يوفر نظاما جيدا ومتطورا للاتصال او تبادل المعلومات .

٧ - من واقع (٤) ، (٥) ، (٦) فإن المفاضلة بين الانماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي (مثال ذلك المفاضلة بين الهيكل المبنى على إساس الوظائف وذلك الذى يمكن بناءة على اساس المنتج / الخدمة) تستلزم الاجابة على التساؤلات الآتية :

(أ) هل يسمح الهيكل التنظيمي المزمع اختيارة بتحقيق الاستخدام الأمثل للمهارات والكفاءات المتوافرة ، وهل يحقق النمط المختار التمييز بين المهارات والخبرات بالتنظيم ؟

(ب) هل درجة التمايز الموجودة فى المهارات بالتنظيم تتوافق مع مستوى أو درجة التكامل المطلوبة فى جهود الافراد او الادارات .

(ج) ما هو مدى تأثير الهيكل التنظيمي المختار على قنوات الاتصال الداخلى ؟

وبالرغم من أن إختبار الهيكل التنظيمي الملائم يتوقف على الكثير من العوامل والمتغيرات بعضها خارجي والآخر داخلى (داخل التنظيم ذاته) فقد قدم وولكار ولورش "Walker & Lorsch" بعض الاقتراحات يمكن

الاستفادة منهما عند المفاضلة بين اثنين من البدائل لبناء الهيكل التنظيمى هما الهيكل المبنى على الأساس الوظيفى Functional Type Structure (وظائف المنظمة). والهيكل المبنى على اساس المنتج Product Type structure / Product Organisation ويمكن تلخيص هذه الاقتراحات فى الآتى :ـ

١ ـ عندما تكون المهام والأعمال التى يضطلع بها الافراد او الادارات تتصف بالروتينية او الأنتظام فإن التكامل بين الجهود يمكن تحقيقه من خلال الخطط ، اما حل المشكلات والتعارض فى العمل فيتم التغلب عليها أو حلها رسميا من خلال التدرج الهرمى داخل التنظيم (الأوامر والتعليمات) . ومن ثم فان الشكل او النمط الوظيفى من التنظيم يعتبر اكثر ملائمة وتناسبا مع هذه الظروف .

٢ ـ كلما كانت المهام المناط بها كل ادارة / فرد تتعامل او يتم تنفيذها فى مواقف وظروف تتصف بالتغير فإن الهيكل التنظيمى المناسب والملائم هو ذلك النمط الذى يبنى على اساس النواتج أو المخرجات (المنتج او الخدمة) .

٣ ـ نظرا لأن جميع المنظمات تواجه كل من الموقفين (١) ، (٢) السابق ذكرهما (اى انها تحتوى على مهام يتم تنفيذها بصورة منتظمة او روتينية كما أنها تواجه مواقف وظروف متغيرة ... يختلف كل موقف عن الآخر وبالتالى تختلف التصرفات والاختيارات الخاصة بالتعامل من موقف الى آخر) فقد اقترح وولكار ولورش الجمع او المزج بين كل من النوع الوظيفى والتنظيم على اساس النواتج او المخرجات (المنتج

أو الخدمة).

يضاف الى ما سبق ضرورة مراعاة الاعتبارات الآتية بعد ، عند اختيار الهيكل التنظيمى المناسب (١).

(أ) أن يساعد النمط (الهيكل التنظيمى الذى سيتم اختياره فى الاستفادة من مزايا التخصص .

(ب) ضرورة مراعاة سهولة الرقابة .

(ج) ضرورة ان يساعد الاساس الذى بنى عليه الهيكل التنظيمى فى تحقيق التنسيق والتكامل بين الانشطة .

(د) يجب مراعاة الاهتمام الملائم بكل نشاط وبكل منطقة جغرافية .

(هـ) يجب أن يؤخذ فى الاعتبار النفقات المرتبطة بكل نمط سيتم اختياره .

ثانيا : الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمى :

من واقع العرض السابق ، ومع الأخذ فى الأعتبار المحددات والعوامل المختلفة المؤثرة على الهيكل التنظيمى ، تجدر الاشارة إلى ان شكل الهيكل التنظيمى قد يختلف باختلاف مراحل او دورة حياة البنك ومعدلات نموه فى المجالات المختلفة للأنشطة المصرفية بصفة عامة . ويمكن توضيح ذلك

---

(١) لدراسة اكثر تفصيلا يمكن الرجوع الى :
جميل احمد توفيق ، ادارة الأعمال ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ص ٢٢٩ - ٢٣٦.

باختصار مع الاستعانة بالاشكال الآتية بعد (رقم ٣ ـ ١ ، رقم ٣ ـ ٢ ، رقم ٣ ـ ٣) وذلك على النحو التالي :(١) *

(١) **النمط الدائرى** . يسود هذا النمط من الهياكل التنظيمية في مرحلة تأسيس المشروع وبدء نشاطه حيث تزداد درجة المركزية في اتخاذ القرارات وتأخذ الاتصالات التنظيمية الطابع غير الرسمي ولا يوجد تقريبا أى هيكل رسمي للعلاقات التنظيمية بين الافراد والوحدات الادارية داخل المشروع . وفي ظل هذا النمط من التنظيم يكون مالك المشروع هو المدير .

(٢) **النمط الوظيفي** . يؤخذ بهذا النمط في المرحلة التي تلي مرحلة تأسيس وبدء نشاط المشروع . وفي ظل هذا النمط تزداد

---

(١) تم الاستعانة بتصرف باسهامات :

- T.D. Weinshall. "Multinational corporations: A Total system Approach to their Role and Measurement: some Reflections on their superanational Intercultural and Multistructural Aspects". In T.D. Weinshall, Culture & Management, op cit., pp 394-403.

واستخدام بعض منشورات البنك الأهلي المصرى

(*) تعتبر شركة دى بونت ، وشركة جنرال موتورز ، وشركة سيرز وويبك ، وشركة استاندرد أويل نيوجيرسى من اوائل الشركات في العالم تقوم بادخال وتطبيق النمط اللامركزى من الهيكل التنظيمي ، ولدراسة اكثر تفصيلا في هذا الخصوص يمكن الرجوع الى :

- A.D. Chandler, Strategy and Structure, MIT, 1962.

شكل رقم (٣ ـ ١)

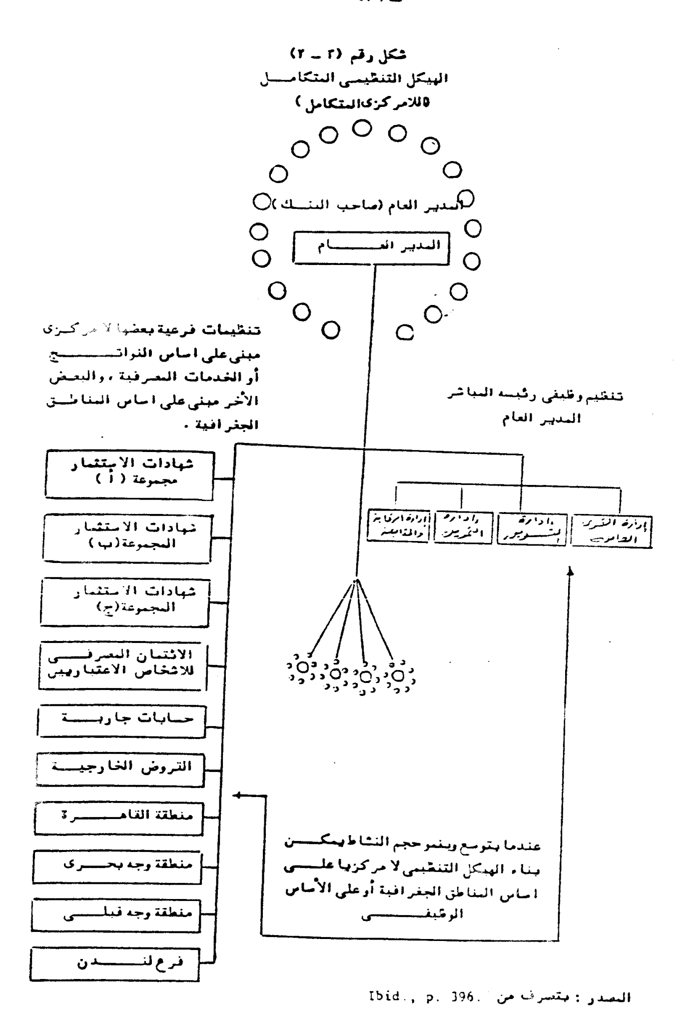
امثلة لانماط / أشكال الهيكل التنظيمي وعلاقتها بدرجة اللامركزية والتكوين الرسمي

درجة المركزية	رسمي /غير رسمي	الخريطة	نمط / شكل الهيكل التنظيمي
مركزي	غير رسمي		النمط الدائري وهو سائد في المشروع الفردي حيث يكون المالك هو المدير
مركزي	رسمي		النمط الوظيفي (وظائف البنك)
لامركزي	رسمي		نمط النواتج الخدمات المصرفية لا مركزي متكامل ومعقد النمط الجغرافي

المصدر : Ibid , p.395

(ملحوظة : اساس التفرقة بين الانماط المختلفة هو التخصص او اساس بناء الادارات او الوحدات التنظيمية في المستويات الادارية العليا .

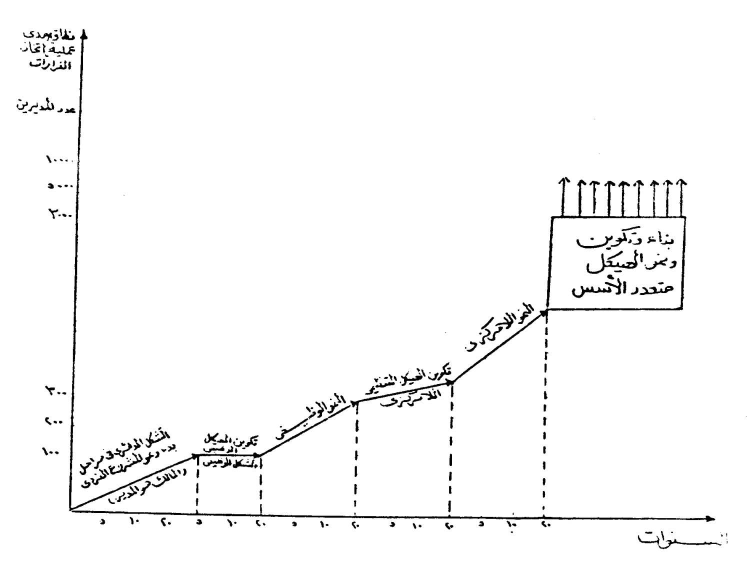
شكل رقم (٢ ـ ٢)
الهيكل التنظيمى المتكامل
(اللامركزى المتكامل)



المصدر : بتصرف من .Ibid., p. 396

شكل رقم (٢ - ٣)

علاقة النمـــو بالهيكـل التنظيمـــــي



المصدر : متصرف من .Ibid , p. 399

درجة المركزية ، وتأخذ الاتصالات المنتظمة الطابع الرسمي لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية .

(٣) **النمط اللامركزي** يحتوى هذا النمط على اكثر من اساس (الجغرافي والوظيفي والعملاء) ، وفي هذا النمط من الهياكل التنظيمية نجد أنه عندما يصل المشروع الى حجم معين يضطر في هذه المرحلة الى تفويض كافة السلطات والصلاحيات الخاصة بانجاز المهام والوظائف التي يقوم بها المشروع الى رؤساء او مديري الوحدات التنفيذية والتي بمقتضى هذا التفويض تصبح كل وحدة مستقلة او تتمتع بدرجة عالية من الاكتفاء الذاتي .

وتكون اللامركزية في هذا النمط من الهياكل التنظيمية اما مبنية على اساس النواتج (الخدمات المصرفية وأنشطة البنك المختلفة) او على أساس المناطق الجغرافية او العملاء . ويرتبط بهذا النمط من انماط بناء الهياكل التنظيمية نوعين آخرين هما :ـ

(أ) **نمط لا مركزية النمو** . عندما يتزايد معدل نمو البنك وتتوسع انشطته بدرجة اكبر من المرحلة السابقة (في ظل النمط اللامركزي) تزداد الحاجة إلى بناء وحدات تنظيمية فرعية تكون تابعة للوحدات الرئيسية وفي هذه الحالة يتطلب الامر تفويض السلطات واعطاء المزيد من الحريات للوحدات او الاقسام الفرعية الجديدة سواء كانت وظيفية أو خاصة بنوع الخدمات المصرفية المقدمة اى النواتج أو كانت ترتبط بكل من الوظائف والانشطة معا في مناطق جغرافية متعددة

(ب) **النمط المتكامل أو المتعدد الأسس على مستوى الوحدة التنظيمية أو البنك ككل** . عندما يتضخم حجم البنك وتزداد عدد فروعه . وتتعدد أنشطته يتطلب الأمر بناء الهيكل التنظيمي بحيث يجمع اكثر من اساس . وعندما يتزايد حجم الوحدات والاقسام الفرعية المشار اليها في (٤) قد يستلزم الأمر ضرورة اعادة بناء هياكلها التنظيمية (أى هياكل الوحدات التنظيمية ذاتها) باستخدام بديل واحد من بين البدائل الآتية :

(أ) النمط الوظيفي.
(ب) النمط الدائري .
(جـ) النمط اللامركزي .
(د) مزيج من (أ) ، (ب) ، (جـ)

وفي هذا الخصوص يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الآتية : (١)

١ ـ عند وصول البنك الى حجم معين او معدل معين من النمو فان مدى أو نطاق اتخاذ القرارات تستلزم بالضرورة بناء هيكل تنظيمي جديد .

٢ ـ قد يصعب اجراء اى تغيير جوهري في الهيكل التنظيمي خلال فترات النمو السريعة حيث يستلزم الأمر ضرورة البحث عن مديرين جدد تتوافق

---

(١) بتصرف من T.D. Weinshall, op.cit., pp. 397-398

(*) الشركات اليابانية هي او الشركات في العالم تطبق هذا النمط منذ مايزيد عن ثلاثين عاما . ولمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الى :ـ
T.D. Weinshall, op.cit., pp. 400-403

مهاراتهم وصفاتهم القيادية مع متطلبات الهيكل التنظيمي الجديد وهذا قد يحتاج فترة من الوقت .

ثالثا : المزايا والعيوب الخاصة ببعض الأنماط المختلفة لبناء الهيكل التنظيمي (١)

يمكن تلخيص اهم المزايا والعيوب المرتبطة بكل نمط من انماط الهياكل التنظيمية السابق عرضها على النحو التالي :

١ - مزايا وعيوب النمط الدائري :

إن اهم ما يميز هذا النمط هو سهولة وسرعة الاتصال بين اعضاء التنظيم وبين المدير (مالك البنك) وهذا يرجع في الواقع إلى صغر حجم البنك بالدرجة الاولى. كما يتميز هذا النمط بمساهمته في توطيد العلاقات الانسانية بين الأفراد والقيادات الادارية . اما بخصوص عيوب هذا النمط فيمكن القول بأنه يصعب التعرف على خطوط السلطة والمسئولية بسهولة . كما يصعب ايضا معرفة نطاق وحدود العمل المناط بكل فرد من واقع الهيكل التنظيمي ، وهذا بالطبع يتسبب في خلق الكثير من الصعوبات والمشاكل الخاصة بتنسيق العمل وتحقيق التكامل بين جهود الافرادا والادارات .

٢ - مزايا وعيوب النمط الوظيفي :

يتميز هذا النمط عن سابقة بانه يوضح الأهمية النسبية لكل وظيفة من

---

(١) باستثناء ما ذكر من مزايا وعيوب النمط الدائري ، فان مزايا وعيوب الانماط الأخرى تم الاستعانة في عرضها باسهامات ، جميل احمد توفيق ، المرجع السابق ، ص ٢١٦ - ٢٢٣.

الوظائف التي يمارسها البنك . كما أنه يساعد في فهم وتحديد طبيعة العلاقات الوظيفية الرسمية . وان هذا النمط يعتبر افضل طريقة للتأكد من ان مديري الادارة العليا . وبصفة عامة يمكن القول ان الاساس الوظيفي هو اكثر الأسس إستخداما لتنظيم الانشطة ويوجد تقريبا في كل منشأة عند بعض المستويات في هيكل التنظيم .

اما اهم مزايا هذا النوع فيمكن ذكرها في الآتي :

١ - طريقة منطقية لتجميع الانشطة اثبتت الايام نجاحها .

٢ - ان هذا النمط يعتبر افضل طريقة للتأكد من أن مديري الادارة العليا سيدافعون عن قوة مكانة الانشطة الرئيسية للمنشأة . وهذه الحقيقة لها أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الوظيفية الذين يخشون تدخل الادارات الاستشارية والتي قد تهدد في بعض الاحيان سلطة المديرين التنفيذية .

٣ - ضمان الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الانشطة .

٤ - يتبع الاساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي وما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوى العاملة .

وبالرغم من مزايا التجميع على اساس الوظائف الا ان له عيوبه والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

١ - أن حجم المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنشأة قد يستدعي بناء الهيكل على اساس المناطق الجغرافية . كما ان انتاج او شراء العديد

من خطوط المنتجات ، أو المنتجات المصممة خصيصا حسب مواصفات بعض المشترين ، قد يستلزم بناء الهيكل على حسب المنتجات أو حسب العملاء . وفي مثل هذه الظروف يصعب تحقيق التنسيق اذا تم التجميع على أساس وظيفي .

٢ - قد يؤدي التجميع الوظيفي الى تقليل الاهتمام بأهداف المنشأة ككل . فالمحاسبين وخبراء الإنتاج ورجال البيع الذين ينمون في إدارات متخصصة كثيرا ما يجدون صعوبة في رؤية المنشأة ككل ، كما أن التنسيق بينهم كثيرا ما يكون من الصعب تحقيقه .

٣ - في ظل هذا النوع يكون رئيس مجلس الادارة هو الشخص الوحيد الذي يمكن تحميله مسئولية تحقيق الأرباح ، وهذا الوضع يكون طبيعيا في المنشأة الصغيرة ، ولكن في المنشآت الكبيرة يصبح هذا العبء أكبر بكثير من ان يتحمله شخص واحد .

٤ - نظرا لان المركز الاداري العام الأول هو رئيس مجلس الادارة وان البنك المنظم وظيفيا لا يمكن اعتباره افضل مكان لتدريب رجال الادارة الراغبين في الترقي والتقدم .

٣ - النمط اللامركزي :

بالنسبة لمزايا هذا النمط يمكن ذكر الآتي :

١ - يساعد على سرعة اتخاذ القرارات .

٢ - المام مديري المناطق الماما تاما بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق .

٣ ـ سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة فى المنطقة الواحدة .

٤ ـ يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة الطيبة التى تتمتع بها المنشأة فى المناطق المحلية .

٥ ـ قد تحقق عمليات المناطق خفضا فى التكلفة يفوق أى زيادة فى تكاليف التنسيق والرقابة فى المركز الرئيسى .

٦ـ يقدم هذا النوع من التجميع العديد من المراكز الادارية عند مستويات تمكن المنشأة من السماح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة .

اما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتى :

١ ـ صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة .

٢ ـ احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسى .

٣ ـ قد يسئ مديرى المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل .

أما بخصوص المزايا والعيوب المرتبطة بالنواتج او الخدمات المصرفية المقدمة فيمكن تلخيصها فى الآتى :

١ ـ تسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة فى الخدمة المصرفية لاقصى حد ممكن .

٢ـ تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة .

٣ـ التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة بالبنك .

٤ـ سهولة تحديد المسئولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح .

ومع ذلك فهناك عددا من العيوب منها :

١ - أن هذا النمط وإن كان يحقق التنسيق بين الانشطة المختلفة في كل إدارة الا انه يسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين هذه الأنشطة للبنك ككل .

٢ - صعوبة ايجاد مديرين للادارات القائمة يكون لهم القدرة على الاشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

أما بالنسبة للعملاء ، فعندما يكون الاهتمام الرئيسي للبنك هو خدمة عملائه فأنه يميل الى انشاء وتجميع الانشطة في ادارات على اساس العملاء . ويظهر هذا بصفة خاصة عندما يتعامل البنك مع عدة انواع من العملاء تختلف حاجتها ورغباتها اختلافا واضحا . ففي هذه الحالة قد يقوم البنك بتجميع أوجه النشاط بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء افضل خدمة . فمثلا تجد المنشأة الصناعية التي تبيع لكل من تجار الجملة والمشترين الصناعيين ان حاجات ورغبات هذين النوعين من العملاء مختلفة . كما قد يشعر المنتجون أن أفضل طريقة لترويج مبيعاتهم وزيادتها عند تصنيف العملاء حسب اسس مثل السن ، والجنس ، والدخل ، وتقوم متاجر الاقسام بالتجميع الى مجموعات مثل احذية الرجال واحذية السيدات وأحذية الاطفال . او قد تعمد بعض هذه المتاجر إلى تخصيص الدور الارضي لعرض السلع الرخيصة التي يطلبها العملاء ذوي الدخل المحدود . ويعتبر هذا الدور وحدة تنظيمية منفصلة عن المتجر الاساسي الذي يعرض سلعا لنوع اخر من العملاء القادرين . ومن مزايا ذلك :

١ - استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة .

٢ – سهولة تنسيق الانشطة المتعلقة بالعملاء .

٣ – ضمان الاهتمام الكافى بالعملاء .

اما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتى :

١ – صعوبة التنسيق بين الادارات القائمة على اساس العملاء ، وبينها وبين الإدارات القائمة على أسس أخرى .

٢ – احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات او القوى العاملة المتخصصة فى فترات تقلب نشاط المنشأة حيث قد يختفى نوع من العملاء من السوق .

رابعا : بعض الارشادات الخاصة باعداد الهيكل او الخريطة التنظيمية :

فى هذا الخصوص يمكن القول بأن هناك العديد من الطرق التى يمكن استخدامها لاعداد الهيكل التنظيمى . ويوصى عادة باستخدام طريقة مبسطة تتكون من الخطوات الآتية :(١)

١ – اعداد قائمة بكل الوظائف التى ينبغى انجازها .

٢ – التمييز بين هذه الوظائف للتجمعات التنظيمية الاساسية والمتفق عليها مثل الانشطة أو الخدمات والنواتج او المواقع الجغرافية او العملاء .... الخ .

٣ – بالنسبة لكل مجموعة يتم تحديد الوظائف الرئيسية وكذلك الوظائف الفرعية والوظائف والمهام الثانوية تحت كل وظيفة رئيسية .

(١) جميل توفيق ، المرجع السابق ، ص ٣٤٠ .

٤ ـ من واقع الخطوط العريضة السابقة ترسم الخريطة التنظيمية او الهيكل لكل مجموعة (الخرائط الفرعية).

٥ ـ تجمع هذه الخرائط الفرعية الخاصة بكل مجموعة من الانشطة او الوظائف ... الخ. فى خريطة تنظيمية واحدة .



الفصل السابع عشر

تصميم الدراسة الميدانية التى أجريت
فى الفترة من ١٩٨٦/١٢/١ إلى ١٩٨٧/١/٧

الفصل السابع عشر
تصميم الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل عرضا مختصرا لمحاور بناء وتصميم الدراسة الميدانية التى أجريت خلال الفترة من أول ديسمبر ١٩٨٦ حتى اوائل يناير ١٩٨٧، وقد اجريت هذه الدراسة بغرض التعرف على بعض الجوانب التنظيمية والادارية فى بعض البنوك العاملة فى مصر وذلك فى ضوء الاتجاهات الحديثة فى صناعة البنوك . هذا مع العلم بأن نتائج هذه الدراسة لم يتم تضمينها فى الطبعة الحالية من الكتاب وذلك وفاءا للشرط المبرم بين المؤلف والبنوك محل الدراسة . (+)

منهج الدراسة :

إعتمد منهج الدراسة على أسلوب دراسة الحالة

وفى هذا الخصوص تجدر الاشارة إلى الآتى :—

(١) أن متغيرات الدراسة الحالية تمثلت فى الآتى :

(أ) المتغيرات المستقلة وتتكون من :

١ — الاتجاهات الحديثة فى صناعة البنوك .

٢ — المؤشرات والعوامل الادارية والبيئية .

(ب) المتغيرات التابعة : البناء التنظيمى والادارى فى البنوك وتشمل :

١ — تكوين وتجميع الأنشطة وبناء الوحدات .

٢ — نمط الهيكل التنظيمى .

(٢) أن عينة الدراسة تكونت من خمسة بنوك هم : البنك الأهلى المصرى، والبنك المصرى الخليجى . والبنك العقارى . وقد تم اختيار الأول ممثلا للبنوك التجارية الوطنية ، اما الثانى والثالث والرابع فتم اختيارهم لتمثيل بنوك الاستثمار .

(+) ينص هذا الشرط على ضرورة ان يمر عام كامل بعد اجراء الدراسة يتسنى بعده للمؤلف تضمين النتائج فى الطبعة الثانية من هذا الكتاب . ولأغراض أكاديمية فقد تقرر تضمين منهج الدراسة فقط فى هذه الطبعة .

الأجنبى (وهى استثمار مشترك Joint Venture) التى تعمل فى ظل القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والمعدل بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ والخاص باستثمار رأس المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة . اما والخامس فقد وقع الاختيار عليه لتمثيل البنوك المتخصصة الوطنية .

(٣) أما بخصوص اسلوب اختيار العينة فمن واقع (٢) تعتبر عينة الدراسة عينة عمدية . وفى هذا الشأن يمكن عرض المبررات الآتية بعد ، والتى تكمن وراء تبنى الباحث لهذا الاسلوب لإختيار عينة الدراسة :

(أ) أن اسلوب دراسة الحالة لا يستلزم بالضرورة استخدام الأساليب العلمية الأخرى فى اختيار عينة البحث مثل العينة العشوائية أو العينة العشوائية الطبقية أو العينة العشوائية متعددة المراحل ... الخ .

(ب) أن اختيار البنك الأهلى المصرى ممثلا للبنوك التجارية الوطنية يرجع الى أن هذا البنك يعتبر من أقدم البنوك المصرية واكبرها حجما واكثرها انتشارا فى الداخل والخارج (بعد افتتاح فرعه الجديد فى لندن فى عام ١٩٨٤) (*) .

(جـ) أن اسباب اختيار البنك العقارى دون غيره من البنوك المتخصصة تتشابه نسبيا مع تلك المذكورة فى حالة البنك الأهلى المصرى من حيث عمر البنك وحجمه وتعدد فروعه فى الكثير من محافظات الجمهورية .

(*) يعتبر البنك الأهلى المصرى أول بنك مصرى وطنى يقوم بتدويل نشاطه من خلال ممارسة نشاطه فى لندن على اساس الملكية المطلقة للفرع "Wholly-Owned Subsidiary" وبالتالى فهو يعتبر الآن بنكا دوليا International Bank

(د) لقد كان السبب الرئيسى فى اختيار بنوك الاستثمار المذكـورة لتمثيل البنوك الأجنبية التجارية فى مصر هو الاستعداد الجيـد للمسئولين فيها للتعاون مع الباحث (بالمقارنة بغيرهم من البنوك الاجنبية التى زارها القائم بالدراسة قبل بداية التطبيق) عند اجراء الدراسة .

جدول (٤ ـ ١)

بعض المعلومات والبيانات عن البنـــــوك

محل الدراســة

(٤) تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة من خلال المصادر والأساليب الآتية :

(أ) فحص وتحليل المعلومات المنشورة عن كل بنك محل الدراسة، والحسابات والميزانيات العمومية الخاصة بهذه البنوك بالاضافة الى دراسة هياكلها التنظيمية .

(ب) عقد بعض المقابلات الشخصية الموجهة (G. Interviews) مع مديري الادارة العليا في كل بنك من البنوك محل الدراسة ، وذلك من واقع قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض والتي احتوت على عدد من الاسئلة بعضها كان بمثابة اسئلة مفتوحة Open ended queotion . أما البعض الآخر فكان عبارة عن اسئلة ذات اختيارات متعددة او بديلة Multiple choice وأسئلة محددة الاجابة أو مغلقة Closed questions (انظر ملحق الفصل الرابع).

(٥) تم قياس متغيرات الدراسة بطريقتين بحيث اخذ في الاعتبار أن تتفق كل طريقة وطبيعة كل متغير من المتغيرات محل البحث وذلك على النحو المبين باختصار في الجدول رقم (٤ - ٢) الآتي :

المتغيرات محل الدراسة	جمع المعلومات واسلوب وطريقة القياس
المتغيرات المستقلة (١) الاتجاهات الحديثة في صناعة البنوك (التنويع) ، التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، النمو عن طريق الاندماج ، تدويل النشاط ، التطوير التنظيمي واختصاصات مجلس الادارة ورئيس مجلس الادارة ، ومديري العموم ، والخبراء . (نظام الادارة والتنظيم	(١) تصميم قائمة استقصاء احتوت على عدد من الاسئلة المفتوحة open-ended questions والاسئلة ذات الاختيارات البديلة أو المتعددة Multiple choice بالاضافة الى الاسئلة محددة الاجابة او المغلقة Closed (٢) فحص الهيكل التنظيمي ، وكتيبات توصيف الوظائف الحالية بالبنوك محل الدراسة . (٣) معلومات وبيانات ثانوية (مثل السجلات والمنشورات الخاصة بالبنوك محل الدراسة).
(٢) العوامل الادارية، (الاهداف المختلفة الخاصة بالبنك ، نطاق الانشطة ، التخصص درجة المركزية ، نطاق الاشراف ،	مزيج من (١) + (٢) + (٣)
(٣) المتغيرات البيئية (الانتشار الاقليمي ،	

المتغيرات محل الدراسة	جمع المعلومات وأسلوب طريقة القياس
التكنولوجي ، درجة المنافسة ، الحالة الاقتصادية ، النقابات واتحادات العمال ، سوق المال	مزيج من (١) + (٢)
(٤) اسس تجميع الانشطة وانشاء الوحدات الادارية والاقسام مثل : مدى الحريات ، درجة التغير ، درجة التماثل ، درجة الارتباط	(١)
(٥) خصائص البنك (الحجم ، ومجالات النشاط).	(١) + (٢) + (٣)
المتغيرات التابعة :	
(١) تكوين وتجميع الانشطة وبناء الوحدات الادارية والاقسام.	(١) + (٢)
(٢) نمط الهيكل التنظيمي.	(١) + (٢)

(٦) اما بشأن تحليل نتائج الدراسة فقد اتبع الباحث الأسلوب الوصفي
Discriptive Approach-piece by piece Analysis.
للموقف الحالي لكل بنك في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة لبلوغها
والمحاور التي بنيت عليها .

(٧) في ضوء (٦) لم يرى الباحث أن هناك ضرورة لاستخدام اى ادوات للتحليل الإحصائي المتقدمة حيث أن منهج الدراسة وحجم العينة وأهداف الدراسة الحالية تمثل في هذه الحالة محددات استخدام ادوات التحليل الاحصائي المختلفة كما انها تمثل قيودا على امكانيات تصميم النتائج التي تم التوصل اليها .

(٨) وأخيرا ، بخصوص حدود الدراسة يمكن القول باختصار بأن اهداف الدراسة ومنهجها والفترة الزمنية التي اجريت فيها الدراسة تعتبر من أهم المحددات او القيود المفروضة على امكانيات تصميم النتائج التي تم التوصل اليها .

ملحق الفصل السابع عشر

قائمة استقصاء يملؤها مديرى العمـــــــوم

فى البنوك المصرية والأجنبيــــة

الجـــزء الأول

يستهدف هذا الجزء تجميع بعض المعلومات عن البنك محل الدراســـة والمديرين .

أولا : الرجاء التفضل باعطاء البيانات والمعلومات الآتية :

(١) الاســم .... (٢) الســن ....

(٣) الوظيفة الحالية .... (٤) المؤهل الدراسي ....

(٥) اسم البنك الذى تعمل فيه وتاريخ انشاءه ....

(٦) تاريخ الالتحاق / العمل بالبنك ....

(٧) اجمالى عدد العاملين بالبنك وفروعه ....

(٨) رأس مال البنك .... (٩) عدد فروع البنك ....

(١) فيما يلى عددا من الانشطة ومجالات الخدمة المصرفية التى تقوم بهـــا البنوك فى الوقت الحاضر والمطلوب من سيادتكم وضع علامة (✓) . امام الانشطة ومجالات الخدمة المصرفية التى يقوم بها البنك الذى تعمـــل فيه ، بالاضافة الى وضع نفس العلامة (✓) امام مدى تكرار واستمرارية ممارسة النشاط المعين أو تقديم الخدمة المعنية وذلك من واقع الجـــدول الآتى :-

الأنشطة والخدمات المصرفية	علامة (✓)	تكرار الحدوث للنشاط أو الخدمة			
		دائما / بصفة مستمرة	أحيانا	نادرا	لا يمارسها أو يقدمها البنك اطلاقا
١ - شراء / انشاء شركات صناعية وتجارية .					
٢ - انشاء فروع للبنك الأم تقدم خدمة مصرفية تقليدية					
٣ - انشاء فروع متخصصة في الانشطة التجارية في اسواق الجملة					
٤ - الدخول في صناعة التأمين .					
٥ - تقديم خدمات الحاسبات الآلية					
٦ - خدمات للأفراد أو القطاع العائلي مثل تخطيط دفع الضرائب وبطاقات الضمان واعطاء قروض مالية للصيانة واستبدال الاثاث والسيارات وتقديم استشارات في شراء المساكن الخ					

الانشطة والخدمات المصرفية	علامة ( )	تكرار الحدوث للنشاط أو الخدمة			
		دائما / بصفة مستمرة	أحيانا	نادرا	لا يمارسها أو يقدمها البنك اطلاقا
٠٧ التعامل فى كافة أنواع العملات (بيع - شراء).					
٠٨ تقديم استشارات ودراسات جدوى للمشروعات الجديدة.					
٠٩ خدمات البنك الشخصى.					
٠١٠ فتح حسابات ايداع وحسابات جارية للافراد					
٠١١ تقديم قروض للمشروعات الصغيرة الفردية.					
٠١٢ التعامل فى كافة انواع الاوراق المالية.					
٠١٣ اصدار بطاقات ضمان للشركات التجارية كوسيلة لترويج مبيعاتها					
٠١٤ الاتجار فى المواد الخام والأولية والسلع المختلفة.					
٠١٥ انشطة أخرى :					
....					
....					
....					
....					

(٢) فيما يلى عددا من الاتجاهات الحديثة فى صناعة البنوك على مستوى العالم ، والمطلوب من سيادتكم وضع علامة (✓) امام العبارة التى تجد انها تنطبق على البنك الذى تعمل فيه .

١ – التوسع الكبير فى استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية ( )
٢ – التنويع (تنويع الخدمات والانشطة) ( )
٣ – النمو عن طريق الاندماج ( )
٤ – تدويل النشاط (فتح فروع فى دول اجنبية) ( )
٥ – التطوير التنظيمى والادارى فيما يتعلق بالجوانب الآتية :

(أ) اختصاصات ومهام مجلس ادارة البنك :

١ – تحديد مستويات الربح المرتقبة او المطلوب تحقيقها . ( )
٢ – تحديد نسب توزيعات الارباح . ( )
٣ – تعلية او زيادة رأس المال . ( )
٤ – زيادة النفقات . ( )
٥ – وضع سياسات تنويع الخدمات المصرفية ( )
٦ – وضع الخطط والسياسات الخاصة بالعمالة فى المستويات العليا والدنيا . ( )
٧ – ادارة السيولة وتحديد طرق مواجهة الاخطار ( )
٨ – وضع السياسات الخاصة بالعلاقات العامة . ( )
٩ – وضع سياسات وخطط الاستثمار وغزو الاسواق الأجنبية . ( )

(ب) بالنسبة لرئيس مجلس الادارة :

١ - المحافظة على وجود علاقة طيبة بين البنك وأصحاب رأس المال . ( )

٢ - اختيار أعضاء مجلس الادارة . ( )

٣ - التأكد من توافر المعلومات الكافيـــة واللازمة لقيام اعضاء مجلـــس الادارة والمديرين بمهامهم . ( )

٤ - الرقابة على المديرين في تنفيذ الخـــطط والسياسات الموضوعة ( )

٥ - الرقابة الدقيقة على الانشطة والمهـــام الخاصة بميدان العمل المصرفي في البنك ( )

٦ - الرقابة على البيئة الداخلية والخارجيـــة التي يعمل فيها البنك . ( )

(جـ) اما بخصوص مهام مديري العموم / المديرين التنفيذيين :

١ - القيام بوضع السياسات الخاصة بالعمـــل داخل الادارة ( )

٢ - التوصية والاشراف وحل مشكلات العمـــل داخل الادارة . ( )

٣ - التنسيق ( )

٤ - الاشراف على تنفيذ الخطط والبرامـــج والسياسات الخاصة بالادارة في ضـــوء الخطط والأهداف العامة للبنك . ( )

(د) الاستشاريون / الخبراء في البنوك :

١ - التمويل ، والاستثمارات الجديدة ، وتعلية رأس المال . ( )

٢- حالات الاندماج . ( )

٣- المشكلات الخاصة بالقوى العاملة . ( )

٤- كل ما يتعلق ببورصة الاوراق المالية وأسواق المال . ( )

٥- تقييم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعمل فيها البنك داخليا وخارجيا . ( )

٦- نظام وأسلوب الادارة والتنظيم :

(١) استخدام نظام الادارة بالأهداف في كل الفروع وكذلك في كل الاقسام والادارات الوظيفية في كل فرع . ( )

(٢) التدريب المستمر لأعضاء الادارة العليا على الاساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي . ( )

(٣) انشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الادارات / الاقسام والفروع ، والتخطيط للدخول في انشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج وكذلك البحوث . ( )

(٤) انشاء وحدات ادارية مركزية مساعدة تكون مهمتها مساعدة الادارات الرئيسية الخاصة بالتسويق ، والخدمات الادارية ، والافراد . ( )

(٥) التكوين التنظيمي (انشاء الادارات والاقسام) يعتمد اساسا على تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض سواء في الداخل أو في الخارج . ( )

(و) تطبيق الأسلوب اللامركزى وتفويض السلطة بدرجة كبيرة للفروع فى الداخل والخارج. ( )

(ز) معاملة كل فرع من فروع البنك فى الداخل والخارج كمراكز ربحية مستقلة. ( )

(ح) المرونة الكبيرة فى بناء الهياكل التنظيمية وادارة العمليات المصرفية لاستيعاب اى تغيير (بالاضافة أو النقص) فى انشطة وخدمات البنك، وكذلك لمواجهة متغيرات السوق ولتحقيق الاستغلال الجيد لجوانب القوة الموجودة سواء فى الناحية المالية أو الكفاءات .... الخ. ( )

(ط) فصل الايرادات المحققة من بيع الخدمات الغير مصرفية (مثل تقديم الاستشارات، خدمات نظم المعلومات (الكومبيوتر) وكذلك نفقاتها عن تلك التى ترتبط بالخدمات المصرفية بجميع أنواعها. ( )

(ى) تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمى. ( )

(ك) انشاء وحدات لخدمة المعلومات والكومبيوتر ( )

(ل) انشاء ادارة للعلاقات الصناعية. ( )

(م) اختيار بعض الموظفين العموميين والسياسيين ورجال الصناعة كأعضاء فى مجلس الادارة. ( )

٧ - مجالات أخرى :

(أ) .... ( )

(ب) .... ( )

(جـ) .... ( )

(د) .... (   )

(هـ) .... (   )

(و) .... (   )

الجزء الثاني

يستهدف هذا الجزء جمع بعض المعلومات الخاصة بالعوامل المؤثرة في البناء التنظيمي والاداري في البنوك .

الرجا من سيادتكم الاجابة على الاسئلة الآتية :

أولا : فيما يلي عددا من العوامل التي قد تؤثر على البناء التنظيمي والاداري في البنوك ، والمطلوب من سيادتكم تحديد درجة او مدى التأثير الذي يمارسه هذه العوامل المذكورة وفقا للمقياس قرين كل عامل وذلك بوضع علامة (✓) امام الاجابة التي تراها .

ملحوظة : القيمة (١) تعني ان العامل المعين يؤثر بدرجة كبيرة جدا اما القيمة (٤) فتعني انه لا يؤثر بالمرة .

العوامل	درجة التأثير
الأهداف :	
١. الاهداف المالية (مثل تعظيم معدل العائد على الاستثمار ، الربح ... الخ).	(١) (٢) (٣) (٤)
٢. الأهداف التسويقية (مثل زيادة حصة البنك في السوق).	(١) (٢) (٣) (٤)

٣ الأهداف المرتبطة بالخدمات المصرفية (تنويع الخدمات المصرفية، تخفيض تكاليف تقديم الخدمات . . الخ). (١) (٢) (٣) (٤)

٤ أهداف النمو والاستقرار. (١) (٢) (٣) (٤)

٥. اهداف البقاء والاستمرار. (١) (٢) (٣) (٤)

٦. الاهداف الاجتماعية والبيئية. (١) (٢) (٣) (٤)

المخاطر والمؤثرات البيئية :

١ . حالة التضخم. (١) (٢) (٣) (٤)

٢ . حالة الكساد. (١) (٢) (٣) (٤)

٣ . المنافسة. (١) (٢) (٣) (٤)

٤ . حالة عدم التأكد فيما يتعلق بالظروف الاقتصادية والسياسية. (١) (٢) (٣) (٤)

٥ النقابات (العمال، الحرفيين . . . الخ) (١) (٢) (٣) (٤)

تعدد وتنوع الانشطة والخدمات المصرفية (١) (٢) (٣) (٤)

التخصص (مجالات النشاط الرئيسية) (١) (٢) (٣) (٤)

المرونة (لمواجهة التقدم والتطور والتوسع . . . الخ) (١) (٢) (٣) (٤)

التقدم التكنولوجي في مجال صناعة البنوك (ظهور الحاسبات الآلية، البنك الشخصي . . . الخ) (١) (٢) (٣) (٤)

ثانيا : فيما يلي عددا من الأسس الخاصة بتجميع الأنشطة وتكوين الوحدات / الادارات / الاقسام / وحدات العمل في البنوك .

والرجا من سيادتكم :

(أ) ترتيب هذه الأسس وفقا لأهميتها النسبية في تجميع الانشطة وتكوين الوحدات .

(ب) ثم تحديد الأساس الذى اتبعه البنك الذى تعمل فيه فيما يختص بتجميع أنشطتهوتكوين وحداته الادارية .

الأساس	الترتيب	الأساس المطبق في البنوك (ضع علامة (✓))
أ . التجميع على اساس مدى الحرية المتاحة في انجاز الانشطة .	( )	( )
ب . التجميع على اساس درجة التغير (ثابتة ، مؤقتة) .	( )	( )
جـ التجميع على اساس درجة الارتباط بين الانشطة	( )	( )
د . التجميع على أساس درجة التماثل او التكامل في الانشطة .	( )	( )
هـ . مزيج من أ ، ب ، جـ ، د	( )	( )

ثالثا : فيما يلي عددا من المحددات أو العوامل التي قد تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي للبنوك . والمطلوب من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام العوامل التي قد تمارس تأثيرا مباشرا او غير

مباشر على بناء الهيكل التنظيمي وفقا للمقياس فرد ى عامل .

ملحوظة : القيمة (١) تعني ان العامل المعين يؤثر بدرجة كبيرة جدا على بناء الهيكل التنظيمي،اما القيمة (٤) فتعني أنه لا يؤثر اطلاقا .

العوامل	درجة التأثير
خصائص البنك وأهدافه :	
حجم البنك	(١) (٢) (٣) (٤)
أهداف البنك	(١) (٢) (٣) (٤)
طبيعة نشاط البنك (متخصص ،تجاري .... الخ).	(١) (٢) (٣) (٤)
الموارد المالية	(١) (٢) (٣) (٤)
عوامل اخرى	
....	....
....	....
....	....
....	....
العوامل التنظيمية :	
تقسيم العمل داخل البنك	(١) (٢) (٣) (٤)
نطاق الاشراف	(١) (٢) (٣) (٤)
درجة المركزية المطبقة	(١) (٢) (٣) (٤)

العوامل	درجة التأثير
عوامل تنظيمية أخرى :	
....	(١) (٢) (٣) (٤)
....	(١) (٢) (٣) (٤)
....	(١) (٢) (٣) (٤)
العوامل البيئية :	
الانتشار الجغرافي (داخليا وخارجيا)	(١) (٢) (٣) (٤)
التقدم التكنولوجي في صناعة البنوك . (ظهور الحاسبات الالية ...... الخ)	(١) (٢) (٣) (٤)
دخول وزيادة عدد البنوك الأجنبية .	(١) (٢) (٣) (٤)
عوامل بيئية أخرى :	
....	(١) (٢) (٣) (٤)
....	(١) (٢) (٣) (٤)
....	(١) (٢) (٣) (٤)

الجزء الثالث

هذا الجزء من قائمة الاستقصاء مفتوح لأى معلومات او مقترحات ترى سيادتكم انها قد تثرى الدراسة الحالية .

تابع الجزء الثالث

مع خالص الشكر على تعاونكم البناء

الباحث

العنوان : دكتور/عبد السلام أبو قحف - كلية التجارة - جامعة الاسكندرية الاسكندرية.

(١٤)



مراجع الكتـاب

نماذج امتحانات دور مايو ١٩٨٥ الى ١٩٨٧ :

النموذج الأول

امتحان مادة ادارة منشآت متخصصة دور مايو ١٩٨٥ لشعبة ادارة الأعمال :

السؤال الأول :

البيانات التالية خاصة ببنك مصر العربى الافريقى فى ٣١ ديسمبر ١٩٨٤ - المطلوب اعداد قائمة المركز المالى للبنك مبينا عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية ثم استخدام هذه البيانات فى الاجابة عن الاسئلة التى تتطلب استخدام الأرقام - علما بأن القيمة بمليون جنيه ، والبيانات هى :

٤٩ر٠	نقدية بالصندوق ولدى البنك المركزى .
٣٠ر١	ودائع تحت الطلب .
١٧٧ر٠	ودائع لاجل وبأخطار .
٩٥ر٠	حسابات جارية وودائع لدى البنوك .
٢٤ر٠	ودائع أخرى .
١ر٣	مساهمات فى مشروعات .
٩ر٢	ودائع البنك المركزى المصرى .
٥٢ر٦	ودائع البنوك الأخرى .
١٨٥ر٠	قروض وسلفيات .
٢ر٦	دائنو التوزيعات .
١٣ر٦	ارصدة دائنة أخرى .

٩ر٢ أرصدة مدينة متنوعة .

٩ر٠ اصول ثابتة (صافية) .

٢ر٠ ارباح مرحلة .

٨ر٤ احتياطيات .

٠ر٢٠ راس المال المدفوع .

٤ر١٠٣ التزامات العملاء نظير اعتمادات مستندية .

٤ر١٠٣ التزامات البنك نظير اعتمادات مستندية .

١) ما المقصود بالسيولة وما مكوناتها في البنك التجاري وما العوامل المؤثرة في نسب السيولة .

٢) استخدم البيانات السابقة في حساب نسب السيولة المتنوعة .

٣) يمتلك البنك محفظة للأوراق المالية تتكون من اسهم وسندات القيمة الاسمية للسند ١٠٠٠ (الف جنيه) بمعدل فائدة ٦٪ يستحق الأداء في مايو ١٩٩٥ وتاريخ الاصدار مايو ١٩٧٥ وتم شراء السند في مايو ١٩٨٥ بمبلغ ٩٥٠ جنيه مصري للسند الواحد ـ احسب معدل الفائدة السائد في السوق في تاريخ الشراء وعائد الكوبون والعائد الجاري .

السؤال الثاني :

تواجه البنوك مشاكل خاصة بتخطيط استخدام الأموال ـ استعرض أهم المداخل التي يمكن ان تساهم في تخصيص الاموال التي يحصل عليها البنك ـ وضح الاجابة بالرسوم .

السؤال الثالث :

تكلم فى النقاط الآتية :

١) الوظائف الرئيسية لبنوك الاستثمار .

٢) خصائص البنوك الاسلامية .

٣) استراتيجية التوزيع فى تسويق الخدمات المصرفية .

٤) خصائص الخدمات المصرفية ومشاكلها التسويقية .

٥) استراتيجية التنويع فى تسويق الخدمات المصرفية .

النموذج الثانـى

امتحان مادة ادارة منشآت متخصصة لشعبة ادارة الاعمال دور مايو ١٩٨٦ :

السؤال الأول :

استخدم البيانات التالية والخاصة بقوائم المركز المالى للبنـــــوك التجارية فى الاجابة عن الاسئلة علما بأن القيمة بالمليون جنيه .

	السنـــوات	
	١٩٨٤	١٩٨٣
١ـ الاصول :		
نقدية وذهب	٢ر٣٠٩	٣٢٥
أرصدة لدى البنك المركزى	٢ر٤١٣٩	١ر٣٦٩٢
اصول سائلة اخرى (حوالات وشيكات)	٢ر٣١٠	٦ر٢٢١
أذون الخزانـــة	ـــــ	ـــــ
اوراق تجارية مخصومة	٢٤	٢ر٦٥
اوراق مالية واستثمارات	٣ر١٢٢٥	٣ر٨٧١
مستحق على البنوك	٨ر٥٧٣٠	٨ر٥١٤٣
قروض وسلفيات	٣ر١٢٣٥٤	٩ر٩٦٠٣
أصول أخرى (ثابتة)	٢ر١٤١١	١١٩٣
مجموع الاصول والخصوم	٣ر٢٥٥٠٤	٩ر٢١١٢٥

٢ ـ الخصوم :

رأس المال المدفوع	٥ر٢٧٦	٢ر٣٠٣
احتياطيات وأرباح مرحلة	٦ر٢٠١٨	٢ر١٥٩٢
شيكات وحوالات . . مستحقة الدفع	٤ر١٨٢	٤ر٢٠٦
مستحق للبنوك	٥ر٢٩٧٦	١ر٢٩٣٦
مبالغ مقترضة من البنك المركزى	١ر١٢	٦ر٤٥
مجموع الودائع	٠ر١٦٢٨٧	٢ر١٣٦٨٣
خصوم أخرى	٢ر٢٥٤٢	٢ر٢٣٥٩
مجموع الخصوم واموال الملكية	٣ر٢٥٥٠٤	٩ر٢١١٢٥
التزامات عرضية	٧ر١٩٤٩٥	٧ر١٩٤٩٥

المطلوب :

١) تحديد مفهوم التحليل الرأسى والافقى للقوائم المالية مستعينا بالبيانات السابقة .

٢) حلل مصادر واستخدامات الاموال للبنوك التجارية خلال هذه الفترة .

٣) احسب قيم النسب التالية مع توضيح مدلول كل نسبة .

أ ـ معدل الالتزامات العرضية .

ب ـ معدل الاصول الخطرة .

جـ ـ معدل قدرة البنك على رد الودائع .

د ـ معدل توظيف الموارد .

السؤال الثانى :

يتفاوت الهيكل التنظيمى فيما بين البنوك التجارية وفقا لمجموعة من المتغيرات والتى من اهمها المتغيرات البيئية ـ وضح ذلك مبينا اثرها على البنود التالية :

١ ـ الهيكل التنظيمى للبنك مستعينا بالرسوم التوضيحية .

٢ ـ تجميع الانشطة فى وحدات ادارية والمتغيرات أو العوامل المؤثرة خاصة عند تصميم الهيكل التنظيمى .

٣ ـ نطاق الاشراف وأنواعه وخصائصه .

السؤال الثالث :

أجب عن النقاط الاتية :

١ ـ هيكل الموارد فى البنوك الاسلامية وأنواع الودائع بها .

٢ ـ هيكل الجهاز المصرفى المصرى فى الوقت الحاضر .

٣ ـ استخدم البيانات الاتية فى تحديد الجزء الثابت والمتقلب مع استكمال الناقص منها وبين علاقة ذلك بتوظيف واستثمار الاموال علما بأن القيمة بالمليون جنيه .

السنة	الودائع الجارية
١٩٧٩	١٥٠٠
١٩٨٠	٣٠٠٠
١٩٨١	٦٠٠٠
١٩٨٢	٥٠٠٠
١٩٨٣	٤٠٠٠
١٩٨٤	٥٠٠٠
١٩٨٥	؟
١٩٨٦	؟

٤ ـ مكونات الاصول فى البنك التجارى .

النموذج الثالث

امتحان مادة ادارة منشآت متخصصة لطلبة شعبة ادارة الاعمال ، مايو ١٩٨٧ :

السؤال الأول :

استخدم البيانات المرفقة فى الاجابة عن النقاط الآتية :

١ ـ ما رأيك فى كفاءة الادارة من خلال تحليل البيانات الخاصة بعامى ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ بدلالة العلاقة بين الايرادات والمصروفات وصافى الدخل بالمقارنة بمتوسط الأصول .

٢ ـ ما أهم ما تستخلصه من انتقادات لأسلوب وطريقة عرض البيانات المدونة بالقوائم المالية .

٣ ـ احسب النسب والمعدلات الآتية على مدى عامى الدراسة محددا اتجاهات تطورها والتعليق على هذه الاتجاهات .

أ ـ نسب التوظيف .
ب ـ معدل الالتزامات العرضية .
جـ ـ معدل الاصول الخطرة .
د ـ معيار قدرة البنك على رد الودائع .

مرفقات السؤال الاول :

أولا : قوائم المركز المالى للبنك التجارى العربى
(القيمة بالمليون جنيه)

الاصول			الخصوم وحقوق الملكية		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيان
١٣١	٩٠	نقدية وارصدة لدى البنوك والمراسلين	٣٧٠	٣١٨	ودائع عملاء
١٣٧	١١٥	نقدية لدى البنك المركزى	٨٨	٦٤	البنوك والمراسلين
١	٢	الاستثمارات المالية	٦٢	٥٦	ارصدة دائنة اخرى
٢٤٢	٢٣٢	قروض وسلفيات	١	٢	ارباح العام (دائنو التوزيعات)
٢٢	١٩	ارصدة مدينة أخرى			

تابع قائمة المركز المالى

الأصول			الخصوم وحقوق الملكية		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيان
١	٢	مساهمة في شركات			
١	٥	اصول ثابتة (بعد الاهلاك)			
٥٤٨	٤٦٥	أجمالى الأصول	٥٤٨	٤٦٥	اجمالى الخصوم وحقوق الملكية
		حسابات نظامية			حسابات نظامية
١٩٤	١٦٩	التزامات العملاء مقابل اعتمادات مستندية وخطابات ضمان .. وخلافه	١٩٤	١٦٩	التزامات البنك مقابل اعتمادات مستندية وخطابات ضمان .. وخلافه .

ثانيا : قوائم الدخل للبنك (القيمة بالألف جنيه)

المصروفات			الايرادات		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيان
٣٢٠	٣٠٠٦٣	فوائد وعمولات مدفوعة ومصروفات عمومية	٤٢٧٥٩	٣٨٤٤٤	فوائد وعمولات محصلة وايرادات اخرى .
٩١	٥٤١٦	اهلاك ومخصصات	١٠٥	١٧٨	ايرادات استثمار
١٢	٣١٤٣	صافى الربح قبل الضرائب			
٤٢٨٦٤	٣٨٦٢٢		٤٢٨٦٤	٣٨٦٢٢	
٥	١٢٥٠	مخصص الضرائب			
١١	١٨٩٣	صافى الربح بعد الضرائب .			

السؤال الثاني :

١ ـ تضمنت محفظة الاستثمارات المالية للبنك سندات اصدار ١٩٨٧/١/١، ومستحقة الأداء في ١٩٩٢/١٢/٣١ ، والقيمة الاسمية للسند ١٠٠٠ جنيه ،ومعدل الفائدة الاسمي ١٠ ٪ ، وسعر الاصدار ٩٨٪ وسعر السداد ١٠٤ ٪ ٠

والمطلوب : حساب معدل العائد التقريبي حتى تاريخ الاستحقاق ومعدل العائد الفعلي ، وما الفرق بين هذه العوائد وعائد الكوبون ٠

٢ ـ وضح الاسلوب الملائم لتدنية مخاطر الاستثمارات بصفة عامة في البنك التجاري ٠

السؤال الثالث :

اجب عن النقاط الفرعية التالية :

١ ـ تتلخص الاتجاهات الحديثة في مجال صناعة الخدمات المصرفية في الآتي :

١ ـ .... ٢ ـ ....
٣ ـ .... ٤ ـ ....
٥ ـ .... ٦ ـ ....

٢ ـ تصنيف الودائع لأغراض السيولة الى :

١ ـ .... ٢ ـ ....
٣ ـ ....

٣ ـ تتضمن وظائف رأس المال في البنوك التجارية النقاط الآتية :

١ ـ .... ٢ ـ ....
٣ ـ .... ٤ ـ ....
٥ ـ ....

هذا السؤال يجيب عليه فقط الطلبة المنتسبون والمقيدون من الخارج والمتخلفون فيهـــــا :

السؤال الرابع :

استخدم البيانات المرفقة بالسؤال الاول لتحليل القوائم الماليـــــة وفقا لمدخل التحليل الأفقي والرأسي بالاشارة الى أهم جوانب الاختـــلاف بينهما ، ثم استخدم معايير ربحية رأس المال فى الحكم على تطورهـــــا وربط هذا التطور على مدى عامي ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ .

امتحان مادة ادارة منشآت متخصصة لشعبة ادارة الاعمال ـ السنة الرابعة دور نوفمبر ١٩٨٧ :

السؤال الأول :

استخدم البيانات المرفقة فى الاجابة على النقاط الآتية :

١) هامش الأمان فى مقابلة مخاطر الاستثمار على مدى عامى ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ وشكل التطور مع التعليق .

٢) قياس نسب الاحتياطى القانونى علما بأن النسبة المطلوبة تعادل ٢٥٪ ، حدد على ضوء ذلك أسلوب ونمط ادارة هذا البند .

٣) نسب السيولة على مدى عامى الدراسة ومكوناتها وقيم هذه النسب مع التعليق .

٤) نسب الرصيد النقدى بالعوامل ذات التأثير عليها .

٥) شكل ومدى مساهمة البنك فى التمويل الطويل الأجل .

مرفقات السؤال الاول (قوائم المركز المالى والدخل) .

اولا : قوائم المركز المالى لأحد البنوك التجارية (القيمة بالمليون جنيه)

الاصول			الخصوم وحقوق الملكية		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيان
٢٠٥	٢٢٢	نقد وأرصدة لدى البنوك	١٧٦	١١٣	ودائع العملاء
٤٤	٢٨	نقدية لدى البنك المركزى	٢٠٦	٢٢٦	بنوك ومراسلين
٢	١	استثمارات مالية	٢٧	٢٢	دائنون وأرصدة دائنة أخرى ومخصصات
١٦٦	١١٨	قروض وسلفيات	١٨	١٧	حقوق المساهمين
٨	٧	مدينون بأرصدة مدينة أخرى .			
٢	٢	أصول ثابتة (بعد الاهلاك)			
٤٢٧	٣٧٨	اجمالى الأصول	٤٢٧	٣٧٨	اجمالى الخصوم وحقوق الملكية

تابع قائمة المركز المالي

الاصـــــول			الخصوم وحقوق الملكيـــــة		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيـــــان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيـــــان
		حسابات نظامية :			حسابات نظاميـة
١٠٢	١١٠	التزامات العمـلاء نظير اعتمـــادات مستندية وخطابات ضمان وحلافه .	١٠٢	١١٠	التزامات البنـــك نظير اعتمـــادات مستندية وخطابـــات ضمان وخلافه .

ثانيا : قوائم الدخل للبنك (القيمة بالالف جنيه)

المصروفـــــــات			الايـــــرادات		
١٩٨٦	١٩٨٥	البيـــــان	١٩٨٦	١٩٨٥	البيـــــان
٢٤٦٦٢	٢٣٠٦٣	فوائد مدفوعة	٢٨٤٠٨	٢٣٣٤٩	فوائد محصلـــــة وعمولات وايـــرادات أخرى .
٨٣٧٣	٤٥٨٥	مصروفات ادارية وعمومية ومخصصات			
٨٦٢	٧٣٩	اهــلاك			
(٥١١)	٤٩٦٢	صافي الربح بعد الضرائب			
٢٨٤٠٨	٢٣٣٤٩		٢٨٤٠٨	٢٣٣٤٩	

السؤال الثاني :

أجب بإيجاز وفي حدود ثمانية اسطر بحد اقصى على كل نقطة من النقـــاط الآتية :

١) أهمية وأهداف التحليل المالي في البنوك التجارية .

٢) مكونات جانب الاصول بقائمة المركز المالي لبنوك الاستثمار .

٣) مدلول ومكونات كل من الأرصدة المدينة والدائنة بقائمة المركز المالي للبنك .

٤) أهم الفروق بين البنك الاسلامي وبنك الاستثمار .

٥) علاقة البنك المركزي بالبنك الاسلامي .

٦) تشكيل مجلس ادارة البنك المركزي واختصاصاته وفقا للقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ والقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ واهم الاضافات للقانون الأخير .

السؤال الثالث :

أجب عن النقاط الفرعية التالية :

أ) تتلخص أهم العوامل المؤثرة في التكوين والبناء التنظيمي للبنك في الآتي :

١- .... ٥- ....
٢- .... ٦- ....
٣- .... ٧- ....
٤- ....

ب) العوامل المؤثرة في ودائع البنك هي :

١- .... ٥- ....
٢- .... ٦- ....
٣- .... ٧- ....
٤- .... ٨- ....

جـ) تحتوى سياسة الاقراض والتسليف للبنك التجاري الجوانب الآتية :

١- .... ٥- ....
٢- .... ٦- ....
٣- .... ٧- ....
٤- ....

د) تقسم القروض والسلفيات حسب نوع الضمان الى :

١ـ .... ٦ـ ....
٢ـ .... ٧ـ ....
٣ـ .... ٨ـ ....
٤ـ .... ٩ـ ....
٥ـ .... ١٠ـ ....

هـ) تتضمن الاتجاهات الحديثة فى ادارة وتنظيم البنوك التجارية النقاط الآتية :

١ـ .... ٦ـ ....
٢ـ .... ٧ـ ....
٣ـ .... ٨ـ ....
٤ـ .... ٩ـ ....
٥ـ .... ١٠ـ ....

و) العوامل الواجب أخذها فى الحسبان عند تحليل طلب الحصول على الأئتمان هى :

١ـ .... ٤ـ ....
٢ـ .... ٥ـ ....
٣ـ ....

مراجع الجزء الأول

المراجع العربية :

ـ البنك المركزى المصرى ـ النشرة الإقتصادية ـ المجلد السادس والثلاثون ، العدد الرابع ، ١٩٨٣ .

ـ البنك المركزى المصرى ـ المجلة الإقتصادية ـ المجلد الرابع والعشرين . العدد الأول ، ١٩٨٤ .

ـ التقرير السنوى للبنك المركزى المصرى ١٩٨٤/٨٣ .

ـ الجريدة الرسمية العدد ٣٩ فى ٢٥ سبتمبر ١٩٧٥ .

ـ الشافعى ، جلال الدين ، الموازنة التخطيطية والنقدية كوسيلة لترشيد سياسة الإقتراض فى البنوك التجارية ـ معهد الدراسات المصرفية البنك المركزى المصرى ـ العدد ١٥ ، ١٩٧٧/٧٦ .

ـ النجار ، احمد عبد العزيز ، الإتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ـ ١٩٨١ .

ـ الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ـ الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ـ الجزء الثالث ـ الطبعة الأولى ـ ١٩٨٠ .

ـ الهوارى ، سيد ، ادارة البنوك ـ القاهرة ـ دار الجيل للطباعة الفجالة ١٩٦٩ .

ـ الوقائع المصرية ـ يوليو ١٩٥٧ ، العدد ٥٢ مكرر (ز) .

ـ الوقائع المصرية ـ العدد ١٧ ـ ١٩٨٤ .

ـ توفيق ، جميل أحمد ، الحناوى ، محمد صالح ، الإدارة المالية ، الاسكندرية دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ .

- حنفي ، عبد الغفار ، تكلفة التمويل الداخلي والخارجي بشركات القطاع العام كمدخل لتطوير قرارات الانفاق الرأسمالي بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية بمصر – رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، ١٩٨٤ .

- جامعة المنصورة – اعمال الندوة في التطورات المعاصرة في البنوك في مصر ، كلية التجارة بالمنصورة ، ١٩٨٣ .

- جوهر ، محمد رمضان ، مؤشرات تقييم اداء البنوك التجارية – معهد الدراسات المصرفية ، البنك المركزي المصري ، عدد ٥ ، ١٩٧٦/٧٥ .

- راضي ، عبد المنعم ، النقود والبنوك والتجارة الدولية ، الطبعة الرابعة القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٨ .

- سويلم ، محمد ، ادارة البنوك في النظرية والتطبيق ، المنصورة ، مكتبة الجلاء ، ١٩٨٣ .

- سلطان ، محمد سعيد ، مذكرات في ادارة البنوك – ١٩٨٤ .

- صالح ، ابراهيم مختار ، موارد البنوك التجارية وتوظيفاتها ، معهد الدراسات المصرفية – البنك المركزي المصري ، ١٩٧٣/٧٢ .

- عبد الحميد ، طلعت اسعد ، إدارة البنوك – الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٣ .

- عويس ، مصطفى اسماعيل ، تحليل القوائم المالية في البنوك التجارية ، معهد الدراسات المصرفية – البنك المركزي المصري – العدد ١٥ – ١٩٧٨/٧٧ .

- مرسي ، فؤاد ، التمويل المصرفي للتنمية الإقتصادية ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، ١٩٨٠ .

- قريصة ، صبحي تادرس ، النقود والبنوك - الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨٦ .

- هندى ، منير صالح ، الادارة المالية مدخل تحليلي معاصر . الاسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٥ .

- هندى ، منير صالح ، إدارة البنوك التجارية ، ١٩٨٤ .

المراجع الأجنبية :

- Altman, E.I. Financial ratios, discriminal Analysis and the prediction of cprporate bank ruptly. Journal of Finance, September, 1968.

- Banghn, W H & Walkers, G E. The Banking hand book Illinois, Don Jones-Irwin, Inc., 1978.

- Bender, A.R & Dumont P Le Financement de L'antreprise, Genere, Editions medecine et hygiene, 1975.

- Grosse, H.D. & Hempel, G H. Management Policies for commercial banks, 2 ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood cliffs, N J , 1973

- Luckett, D G Money Banking 3 ed , New York: McGraw-Hill Book Company, 1984

- Reed, E.W. and Colter R V , Commercial Banking New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1980

- Savage, D.T. Money and Banking. New York: Awiley Hamilton, Publication, 1972.

- Wood, O.G. & Porter, R.T. Analysis of Financial Statement New York: Van Nostr and Reinhold Company, 1979.

مراجع الجزء الثانى

المراجع العربية :

- الهوارى، سيد، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهـــرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٠ .

- الصحن، فريد . أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، الاسكندرية المكتب العربى الحديث، ١٩٨٧.

- السلمى، على . تطور الفكر التنظيمى، القاهرة، مكتبة غريب، بـــدون تاريخ نشر .

- الشرقاوى، على . أدارة الأعمال، مدخل الوظائف والممارســـات الأدارية، الأسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٦ .

- توفيق، جميل . ادارة الأعمال، الأسكندرية، دار الجامعات المصريـة، ١٩٨١ .

- ملحق جريدة الأهرام، ١٩٨٥/١٢/٨ .

- ملحق جريدة الأهرام، ١٩٨٦/١٠/٢٨ .

المراجع الأجنبية :

- ABCU-KAHF, Abdelsalam M. "Foreign Direct Investment in Developing Countries: An Analysis of the Determinants, Impact, policies and Organization., Ph D., Thesis, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland, U.K. 1985.

- Baker, M.J., Marketing: An Introductory Text "3rd ed. London The Macme Press Ltd. 1981.

- Bank of Scotland Annual Report.

- Brink, Victor Z, Computers and Management: The Executive viewpoint, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1971.

- Chandler, A.D. Strategy and Structure, MIT. 1962.

- C & CB Statistical Unit, U.K. 1980

- Financial Times, spanish Banking:Survey, March 22, 1983.

- ____________, Electronics in Banking: Survey, March 30, 1983.

- ____________, World Banking: Survey, May 9, 1983.

- ____________, World Banking: Survey Wo.2, May 16. 1983.

- Kahn. R , Katz, The Social Psychology of Organizations N.Y.: J Wiley, 1966

- Livy, L Management and people in Banking, London: The Institute of Bankers, 1980.

- Rudy, T.R. G Lobal planning in Multinational Banking, Columbia Journal of world Business, Winter, 1975.

- Walker, A.H. Lorsch, J , Organizational choice products VS , Function, Harvard Business Review, Vol XLIV, Nov-Dec, 1968

- Williams, A.P.O., Organization Development and the Management of change, London: CUBS, 1980